



STATO MAGGIORE DELL'ESERCITO

# I DIRIGENTI

**Annesso XI al Vademecum**



EDIZIONE 1999







STATO MAGGIORE DELL'ESERCITO

I DIRIGENTI

Annesso XI al Vademecum



## **PRESENTAZIONE**

Caro Dirigente dell'Esercito,

"...niente è più difficile da realizzare, né di più dubbio successo, né più pericoloso da gestire, che dare inizio a un nuovo ordine di cose."

Con queste parole, Niccolò Machiavelli, quasi cinque secoli fa, evidenziava le difficoltà che occorre affrontare quando si intraprende un processo di modifica di quanto in atto.

Mai parole furono più appropriate se rapportate alla realtà vissuta dalla Forza Armata in questi ultimi anni. È senza dubbio alcuno, infatti, che possiamo affermare che i recenti provvedimenti di riorganizzazione dell'Esercito che tutti noi conosciamo - innescati dal mutato scenario internazionale e dalle nuove e diverse istanze politiche, economiche e sociali nazionali - hanno confermato le difficoltà che esistono nel governare ogni processo di cambiamento.

Possiamo altresì dire che, molto verosimilmente, ci troviamo nel mezzo di un cammino, molto ben avviato ma ancora da completare, che dovrà condurci verso traguardi di maggiore efficacia ed efficienza. Anche l'immediato futuro ci riserva ulteriori, importanti novità. Basti pensare, solo per citare alcuni aspetti di particolare rilievo, alle **nuove prospettive connesse con la difesa europea** nell'ambito della politica estera e di sicurezza comune; al **reclutamento femminile**; al passaggio totale verso un **esercito professionale**.

Tutto ciò non può non farci riflettere sul ruolo che i Dirigenti della Forza Armata devono ricoprire in questo contesto di profonde ed epocali trasformazioni. Infatti, **oltre alle ben note funzioni da assolvere con professionalità, convinzione e competenza al più alto livello di comando o di staff**, è bene ribadire che **il Dirigente dell'Esercito costituisce il principale riferimento e il maggiore propulsore dei processi di cambiamento che l'organizzazione pone in atto**. Nonostante i diversi contesti organizzativi in cui si opera impongano la scelta di differenti percorsi di cambiamento, tutti quelli ipotizzabili passano però attraverso tre fasi principali: **stimolare l'organizzazione** di cui si è a capo; **fare in modo che i cambiamenti individuati si verifichino**; **seguire il processo e prepararsi per i cambiamenti successivi**.

Forse, in un periodo di trasformazioni come quello attuale e come quelli che ci attendono - consci delle difficoltà che lo stesso Machiavelli aveva individuato - sono proprio questi gli aspetti su cui ogni Dirigente deve focalizzare la propria attenzione.

Anche per questo, lo Stato Maggiore dell'Esercito ha intrapreso l'iniziativa di pubblicare una serie di fascicoli dedicati al personale dell'Esercito dei vari gradi di tutta la scala gerarchica. Questo fascicolo, ovviamente "da porre in sistema" con tutti gli altri, ha lo scopo di fare il punto di situazione sulle questioni di più diretto interesse e di fornire uno strumento da consultare ogni qualvolta lo si ritenga necessario. Una conoscenza aggiornata e dei meccanismi di funzionamento che governano la nostra organizzazione e dello "stato dell'arte" in cui si opera, infatti, non può che giovare a tutti gli operatori della Forza Armata, anche perché consente un fattivo confronto di idee, capace di portare beneficio alla nostra istituzione e costituisce costante stimolo a porre in essere iniziative volte a migliorare continuamente la funzionalità dello strumento.

Buon lavoro a tutti!

Firmato  
IL SOTTOCAPO DI SM DELL'ESERCITO  
(Ten. Gen. Roberto SPECIALE)

## DIRIGENTI

### PREMESSA

Con il termine "Dirigente" si indicano i gradi apicali della gerarchia militare (da Colonnello a Tenente Generale). A loro sono affidati, in relazione al grado rivestito, gli incarichi di maggiore valenza in seno all'Amministrazione della Difesa, sia nel settore prettamente operativo (in attività di comando o di staff), sia in quello tecnico-amministrativo, sia - ancora - in quello di direzione e controllo di tutte le attività d'interesse della Forza Armata ovvero interforze, nell'ambito degli Organi di Vertice o Centrali.

A seconda, pertanto, del grado rivestito e dell'incarico ricoperto, a tali Ufficiali sono disassumibili le responsabilità relative al conseguimento degli obiettivi assegnati all'intera compagine della Difesa, influenzando ed indirizzando a tale scopo le risorse finanziarie, umane e materiali dell'Arma. Spesso si ha occasione di radicali trasformazioni strutturali, in campo strategico, come in specie nel caso di una scelta della categoria e effettivamente decisiva - e in tal caso, il ruolo del Dirigente in questo individuo in pieno e totale possesso di un notevole grado di autonomia operativa ed un "strutturamento completo" che, peraltro, presenta molti elementi sia comuni sia comuni con quelli propri di alto Comando.

## TESTO

Ciò che contraddistingue, in particolare, il Dirigente è specificare, la delegata autorità, rispetto a quella delle Ufficiali, l'esercizio dell'autorità di comando che presuppone, tra l'altro, il comando - inteso come - valori di sviluppo ed evoluzione morale ed umana per poter gestire al meglio, specie in situazioni di crisi, di disagio ovvero di rischio, quella che sicuramente rappresenta la risorsa più preziosa di cui si dispone: l'uomo.

Ed è proprio della consapevolezza di tale peculiarità, nonché dell'ampiezza della condizione militare - contraddistinta dalla varietà e complessità degli incarichi, dalla profonda e totale responsabilità a tutto campo, dalla maggiore riservatezza e tenerezza delle carriere, dalla indole di sede dovuta alla frequente mobilità - che derivano origine e fonte di alimentazione il vero senso di orgoglio dei nostri Quadri di appartenenza ad una struttura di pronta tradizione e moralità a cui sono affidati compiti d'interesse generale e di portata globale.

Questo fascicolo - specificamente dedicato ai dirigenti militari sia per gli aspetti di diretto interesse sia per quelli riconducibili alla loro sfera di competenza, nell'attuamento degli incarichi di comando, di direzione e di staff - vuole anche rappresentare una integrazione del contenuto della parte "Testo" del Vademecum/Agenda per i Comandanti, come pure, già espressamente indirizzata ai Quadri impegnati in attività di comando, specie quelli dei livelli battaglione, reggimento, Brigata e livelli sovranazionali o livelli equivalenti, la cui conduzione, nella maggioranza dei casi, risale proprio alla competenza e responsabilità degli Ufficiali dirigenti. Soprattutto i contenuti dei paragrafi relativi alle "nuove figure professionali: i Volontari" (para. 3 - citato in Allegato "A"), ai "valori di riferimento" (para. 4 - citato in Allegato "B"), alle "modalità d'interazione" ed ai "comportamenti valutativi" (para. 5.b, e c - citato in Allegato "C"), alla "leadership" (para. 5.e - citato in Allegato "D"), ai "finanziamenti dedicati" (para. 7.e - citato in Allegato "E"), alle "partecipazioni sul reclutamento femminile" (para. 7.f - citato in Allegato "F"), nonché ai punti più significativi relativi alla "conduzione" (para. 8 - citato in Allegato "G"), devono essere



## **I DIRIGENTI**

### **1. PREMESSA**

Con il termine "**Dirigente**" si indicano i gradi apicali della gerarchia militare (**da Colonnello a Tenente Generale**). A loro sono affidati, in relazione al grado rivestito, gli incarichi di maggiore valenza in seno all'Amministrazione della Difesa, sia nel settore prettamente operativo (in attività di comando o di staff), sia in quello tecnico-amministrativo, sia - ancora - in quello di direzione e controllo di tutte le attività d'interesse della Forza Armata ovvero interforze, nell'ambito degli Organi di Vertice o Centrali.

A seconda, pertanto, del grado rivestito e dell'incarico ricoperto, a tali Ufficiali sono direttamente riconducibili le responsabilità relative al conseguimento degli obiettivi assegnati all'intero comparto della Difesa, utilizzando ed impiegando a tale scopo le risorse finanziarie, umane e materiali all'uopo destinate. Specie in un momento di radicali trasformazioni strutturali, in campo europeo come in quello nazionale, il ruolo assolto dalla categoria è effettivamente decisivo - e lo sarà sempre più in futuro - in quanto individua la piena e totale titolarità di un notevole complesso di funzioni preposto ad un "macrosistema completo" che, peraltro, presenta molti elementi sia distintivi sia comuni con quelli propri di altri Dicasteri.

Ciò che contraddistingue segnatamente, in modo peculiare e specifico, la dirigenza militare rispetto a quella civile è l'**esercizio dell'azione di comando** che presuppone, tra l'altro, il costante riferimento a valori di assoluto rilievo morale ed umano per poter gestire al meglio, specie in situazioni di crisi, di disagio ovvero di rischio, quella che sicuramente rappresenta la risorsa più pregiata di cui si dispone: **l'uomo**.

Ed è proprio dalla consapevolezza di tale peculiarità, nonché dall'atipicità della condizione militare - contrassegnata dalla varietà e complessità degli incarichi, dalle profonde e totali responsabilità a tutto campo, dalla maggiore selettività e lentezza delle carriere, dalla instabilità di sede dovuta alla frequente mobilità - che deve trovare origine e fonte di alimentazione il **vero senso di orgoglio** dei nostri Quadri di appartenere ad una istituzione di provata tradizione e moralità a cui sono affidati compiti d'interesse generale e di portata globale.

Questo fascicolo - specificamente dedicato ai dirigenti militari sia per gli aspetti di diretto interesse sia per quelli riconducibili alla loro sfera di competenza nell'assolvimento degli incarichi di comando, di direzione e di staff - vuole anche rappresentare una integrazione dei contenuti della parte "**Testo**" del **Vademecum/Agenda per i Comandanti**, come noto, già espressamente indirizzata ai Quadri impegnati in attività di comando, specie quelli dei livelli battaglione, reggimento, Brigata e livelli sovraordinati (o livelli equivalenti), la cui conduzione, nella maggioranza dei casi, risale proprio alla competenza e responsabilità degli Ufficiali dirigenti. Soprattutto i contenuti dei paragrafi relativi alle "**nuove figure professionali: I Volontari**" (para. 3. - stralcio in Allegato "A"), ai "**valori di riferimento**" (para.4. - stralcio in Allegato "B"), alle "**modalità d'interazione**" ed ai "**comportamenti valutativi**" (para.5.b. e c. - stralcio in Allegato "C"), alla "**leadership**" (para.5.e. - stralcio in Allegato "D"), ai "**fenomeni devianti**" (para.7.e. - stralcio in Allegato "E"), alle "**anticipazioni sul reclutamento femminile**" (para.7.f. - stralcio in Allegato "F"), nonché ai passi più significativi riepilogati nelle "**conclusioni**" (para.8. - stralcio in Allegato "G"), devono entrare



nel bagaglio conoscitivo di tutti i dirigenti oltre ad essere specifico oggetto di illustrazione/commento ai Quadri più giovani, analogamente e responsabilmente coinvolti nel processo formativo delle unità di base, anche per sensibilizzarne un confronto costruttivo che non potrà che portare nuove idee su cui basare le procedure, i comportamenti e gli atteggiamenti da tenere in futuro nell'ambito della Forza Armata.

Infine, va anche precisato che il presente fascicolo completa la serie di quelli dedicati alle singole categorie o ai singoli gradi e va posto con essi in sistema, nel senso che gli Ufficiali dirigenti, anche in virtù delle funzioni da assolvere e avendo - tra l'altro - **il compito ed il dovere morale** di trasfonderne le conoscenze ai propri dipendenti, devono acquisirne nel dettaglio le relative informazioni d'interesse.

## **2. RIFERIMENTI NORMATIVI PIU' SIGNIFICATIVI**

I riferimenti circa le normative che disciplinano i vari aspetti oggetto di trattazione nel presente fascicolo sono stati raggruppati, per materia, in **Allegato "H"**. La loro consultazione potrà consentire a ciascuno di esperire tutti gli approfondimenti che desidera - specie per arricchire maggiormente il proprio bagaglio conoscitivo - fermo restando la piena valenza delle indicazioni specifiche, anche a carattere tecnico-giuridico, riportate nei successivi paragrafi che risultano, pertanto, già sufficienti a fornire un esaustivo quadro informativo sugli argomenti di maggiore interesse per la categoria.

## **3. RECLUTAMENTO**

In materia di reclutamento va precisato che non sono previste specifiche norme riguardanti direttamente i Dirigenti (il settore è disciplinato nell'ambito della normativa che regola l'avanzamento degli Ufficiali). Peraltro, è appena il caso di sottolineare che, stante l'alta valenza degli incarichi assolti dalla maggior parte dei Quadri in argomento, questi stessi Ufficiali hanno il **dovere** di conoscere le modalità e le procedure di reclutamento previste per le altre categorie (esaustivamente descritte sia nella parte "Testo" del Vademecum/Agenda per i Comandanti sia nei fascicoli specifici in cui sono state trattate le singole figure professionali), prime fra tutte, quelle afferenti ai Volontari, vera e preziosa risorsa per l'Esercito professionale del futuro. In tal senso, specie i dirigenti impegnati in attività di comando, dovranno porre in essere ogni azione ritenuta utile, volta ad incrementare la disponibilità quantitativa e qualitativa di tale tipologia di personale, ricorrendo sia a strumenti consolidati e già in atto nell'intera Forza Armata sia ad iniziative suggerite dalla situazione locale ed ambientale in cui si opera.

## **4. STATUS**

Nell'ambito delle norme giuridiche che regolano il rapporto tra il cittadino e lo Stato, lo "status" dell'Ufficiale è costituito dal complesso dei doveri e dei diritti inerenti al grado. Conseguentemente, tale rapporto nasce con il conferimento del grado e cessa con la perdita dello stesso. Inoltre, l'appartenenza ad un determinato ruolo caratterizza ulteriormente lo stato dell'Ufficiale in quanto ciascun ruolo prevede propri parametri specifici (grado vertice, limiti di età, ecc..). Lo stato degli Ufficiali è regolato dalla **legge 10 aprile 1954, n. 113** che, seppur datata, costituisce un complesso normativo ancora valido, anche per effetto di alcuni interventi legislativi (**Decreto Legislativo 30 dicembre 1997, n. 490**) che ne hanno integrato/adeguato



alcune previsioni originarie. In particolare la legge, nel disciplinare il settore, distingue gli Ufficiali, come noto, in **servizio permanente**, in **congedo** ed in **congedo assoluto**.

#### a. Ufficiali in servizio permanente

Sono gli Ufficiali vincolati da un rapporto di impiego continuativo. Le posizioni in cui possono venirsi a trovare tali Ufficiali sono riepilogate nella tabella sottostante.

<b>Servizio Effettivo</b>	E' la posizione dell'Ufficiale idoneo al servizio incondizionato.
<b>A disposizione</b>	E' la posizione dell'Ufficiale idoneo al servizio incondizionato che, collocato in tale posizione per effetto della meccanica delle norme di avanzamento, continua ad essere provvisto di impiego.
<b>Aspettativa</b>	E' la posizione dell'Ufficiale esonerato temporaneamente dal servizio per una delle seguenti cause: <ul style="list-style-type: none"> <li>• prigionia di guerra o altre cause di limitazione della libertà personale nel corso di operazioni di carattere umanitario, o di polizia internazionale, o di conflitti armati assimilabili allo stato di guerra, ancorchè non formalmente dichiarato;</li> <li>• infermità temporanea;</li> <li>• motivi privati;</li> <li>• riduzione dei quadri;</li> <li>• cariche elettive politiche e amministrative.</li> </ul>
<b>Sospensione dall'impiego</b>	Costituisce, come per l'aspettativa, una modificazione transitoria e temporanea del rapporto d'impiego per cui l'Ufficiale è temporaneamente sprovvisto di impiego. Può avere carattere precauzionale, disciplinare o penale.

La norma individua poi le cause di cessazione dal servizio permanente che, per quanto di specifico interesse, può avvenire:

- per età o per infermità;
- per non idoneità agli uffici del grado;
- a domanda o d'autorità;
- per applicazione della legge di avanzamento.

#### b. Ufficiali in congedo

Fanno parte di questa categoria gli Ufficiali che, pur non essendo vincolati da un rapporto di impiego, mantengono obblighi di servizio. Essi possono trovarsi in una delle seguenti posizioni: **servizio temporaneo**, **congedo illimitato**, **sospeso dalle funzioni del grado** e sono ripartiti nelle sottoindicate quattro categorie.

<b>Ausiliaria</b>	Comprende gli Ufficiali che, provenendo dal servizio permanente, sono a disposizione del Governo per essere all'occorrenza chiamati a prestare temporaneamente servizio in incarichi non riservati agli Ufficiali in servizio. Inoltre, il collocamento in tale posizione è subordinato alla disponibilità dell'interessato a prestare servizio nell'ambito del comune o della provincia di residenza presso l'Amministrazione di appartenenza od altra Amministrazione. Il richiamo dall'ausiliaria è disposto con Decreto del Ministro della Difesa di concerto con quello del Tesoro.
-------------------	--



<b>Complemento</b>	Comprende gli Ufficiali destinati a completare i quadri della Forza Armata. L'Ufficiale cessa da tale categoria ed è collocato nella riserva di complemento al raggiungimento dei limiti di età (45 anni i subalterni, 47 i Capitani e 52 gli Ufficiali superiori).
<b>Riserva</b>	Comprende gli Ufficiali che essendo cessati dal servizio permanente o dall'ausiliaria, hanno obblighi di servizio soltanto in tempo di guerra. L'Ufficiale cessa di appartenere alla riserva e viene collocato in congedo assoluto al compimento del 70° anno di età se Ufficiale superiore o inferiore e del 73° se Ufficiale Generale.
<b>Riserva di Complemento</b>	Comprende gli Ufficiali che, essendo cessati di appartenere alla categoria di complemento, hanno obblighi soltanto in tempo di guerra. L'Ufficiale cessa di appartenere a tale categoria ed è collocato in congedo assoluto al raggiungimento del 62° anno, se Ufficiale inferiore, e del 65° se Ufficiale superiore.

#### c. Ufficiali in congedo assoluto

La posizione di congedo assoluto è propria dell'Ufficiale che, per ragioni di età o per ragioni di grave inidoneità fisica o professionale - che possono prodursi nel servizio permanente o in ognuna delle categorie del congedo - non sia ritenuto più in condizioni di fornire alcun servizio utile. L'appartenenza a tale categoria non comporta più obblighi, neppure in tempo di guerra. Tuttavia, l'Ufficiale in congedo assoluto continua ad essere soggetto alle disposizioni di legge inerenti alla disciplina ed al grado rivestito.

#### d. Disposizioni a fattor comune

La legge di stato disciplina poi le cause che determinano la perdita del grado per:

- dimissioni volontarie o d'autorità;
- cancellazione dai ruoli;
- rimozione o condanna penale.

Sono inoltre regolate altre situazioni che possono determinare la reintegrazione nel grado. Infine, per quanto concerne la disciplina, la **legge n. 113/1954** tratta delle sanzioni disciplinari di stato (quelle di Corpo sono fissate dal Regolamento di Disciplina Militare) e delle modalità per infliggerle (procedimento disciplinare). Le sanzioni disciplinari di stato sono, come noto, identificabili nella:

- sospensione disciplinare dall'impiego;
- sospensione disciplinare dalle funzioni del grado (solo per gli Ufficiali in congedo);
- perdita del grado per rimozione.

### 5. AVANZAMENTO

Con il termine "avanzamento" si intende, genericamente, indicare il complesso delle norme che disciplinano la progressione di carriera in funzione del ruolo di appartenenza. L'avanzamento nella dirigenza non prevede obblighi di comando specifici bensì, esclusivamente, periodi minimi di permanenza nei vari gradi (**Fig. n. 1**).



### PERMANENZE MINIME NEL GRADO (°)

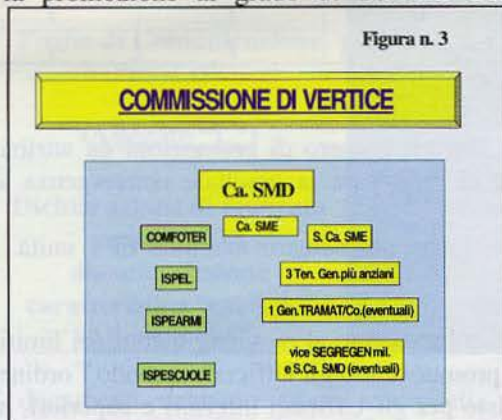
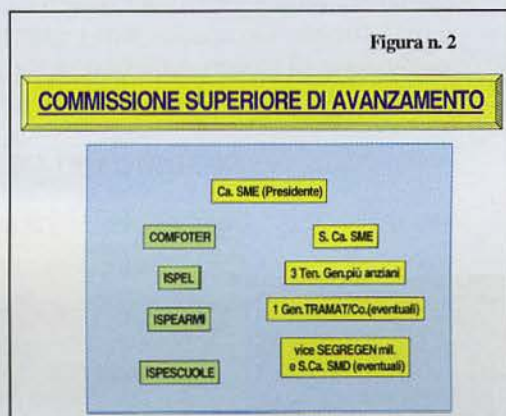
	RN v.A.	RN TRAMAT	Co.Ing.	RN Sa.	RN Amm./Comm.
Col.	5	6	6	7	7
Brig.Gen.	3	6	3	6	6
Magg.Gen.	4	/	4	/	/

Figura n. 1

#### NOTA:

(°) Le permanenze sono riferite a quanto previsto per il 1999, fermo restando che le stesse vengono annualmente definite con specifico D.M. per realizzare la convergenza a quelle da raggiungere entro il 2006.

A partire dal grado di Colonnello, l'avanzamento avviene esclusivamente con la forma "*a scelta*". Conseguentemente l'Ufficiale, una volta trascorsi i periodi minimi di permanenza previsti, viene inserito in apposite aliquote di ruolo che annualmente vengono formate dalla Direzione Generale del Personale Militare (PERSOMIL) e, successivamente, sottoposto al giudizio di specifici collegi giudicanti in funzione del grado. In particolare, per l'avanzamento fino al grado di Maggiore Generale è competente la Commissione Superiore di Avanzamento (**Fig. n. 2**) mentre, per la promozione al grado di Tenente Generale,



interviene una specifica Commissione detta "di Vertice" (**Fig. n. 3**) analoga alla precedente, ma presieduta dal Capo di Stato Maggiore della Difesa.

E' importante rilevare come la composizione dei due citati collegi giudicanti risenta fortemente della legge di riforma dei vertici militari (**legge 18 febbraio 1997, n. 25**) e di riordino dell'area tecnico-operativa (**decreto legislativo 28 novembre 1997, n. 464**) attraverso il diretto coinvolgimento nel processo valutativo dei responsabili ai vari livelli. Le due commissioni

operano in modo identico, secondo le procedure tipiche dell'avanzamento "*a scelta*", come noto più complesse di quelle "*ad anzianità*". E ciò in quanto il numero delle promozioni da conferire è limitato; pertanto, non potendo promuovere tutti coloro che risultano idonei alle funzioni del grado superiore, si rende necessario individuare/selezionare prima gli idonei dai non idonei ed operare poi una ulteriore selezione fra gli idonei.

In particolare, il procedimento si scinde in due fasi successive:

- **nella prima**, si procede all'accertamento dell'idoneità sulla base di una valutazione complessiva dei precedenti di carriera dell'Ufficiale;
- **nella seconda**, si procede alla elaborazione della graduatoria degli idonei mediante l'attribuzione, a ciascuno di essi, di un punto di merito. Tale punto viene determinato mediante semplici operazioni aritmetiche in base alla media di quattro distinte votazioni per



altrettanti gruppi di elementi. La procedura nel dettaglio è la seguente: ogni componente della Commissione di avanzamento assegna all'Ufficiale da valutare un punto da uno a trenta per ciascuno dei seguenti complessi di elementi:

- qualità morali, di carattere e fisiche;
- benemeritenze di guerra e comportamento in guerra e qualità professionali dimostrate durante la carriera, specialmente nel grado rivestito, con particolare riguardo all'esercizio del comando e delle attribuzioni specifiche, al servizio prestato presso i reparti;
- doti intellettuali e di cultura con particolare riguardo ai risultati di Corsi e di esami;
- attitudini ad assumere incarichi del grado superiore.

Le somme dei punti assegnati per ciascuno dei predetti complessi di elementi sono poi divise per il numero dei votanti ed i relativi quozienti sono sommati tra loro. Il totale ottenuto è quindi diviso per quattro, giungendo così al punteggio di merito da attribuire ad ogni Ufficiale. Ordinando tutti i singoli punteggi realizzati da ciascun valutando si ottiene la graduatoria di merito sulla base della quale effettuare gli avanzamenti al grado superiore in funzione del numero delle promozioni da attribuire, riepilogate in **Fig. n. 4**.

#### NUMERO DELLE PROMOZIONI DA ATTRIBUIRE

		RN v.A.	RN TRAMAT	Co.Ing.	RN Sa.	RN Amm./Comm.
Col.	1999 <sup>(1)</sup>	27	0	3	3	1
	dal 2006	18/19	½	½	½	½
Brig.Gen.	1999 <sup>(1)</sup>	11	1	1	1	1
	dal 2006	8	1 ogni 3 anni	1 ogni 2 anni	1 ogni 4 anni	1 ogni 4 anni
Magg.Gen.	1999 <sup>(1)</sup>	5	/	0	/	/
	dal 2006	3/4	0 <sup>(2)</sup>	1 ogni 4 anni	/	/

Figura n. 4

#### NOTE:

- (1) Promozioni previste per l'anno 1999. Fino al 2005 il numero di promozioni da attribuire viene definito annualmente con D.M. al fine di realizzare la graduale convergenza alle promozioni a regime.
- (2) Il Ministro della Difesa può attivare tale promozione nel numero massimo di 1 unità. La predetta unità viene sottratta al RN v.A..

Gli Ufficiali non promossi vengono rivalutati tutti gli anni fino al raggiungimento dei limiti di età. Nella dirigenza gli avanzamenti si effettuano promuovendo gli Ufficiali secondo l'ordine di ruolo del grado di provenienza. Così come previsto per gli Ufficiali inferiori e superiori, non può essere valutato per l'avanzamento, in quanto esplicitamente sancito dalla legge, l'Ufficiale rinviato a giudizio o ammesso ai riti alternativi per delitto non colposo o sottoposto a procedimento disciplinare da cui possa derivare una sanzione di stato, ovvero sospeso dall'impiego o dalle funzioni del grado o, ancora, che si trovi in aspettativa per qualsiasi motivo per una durata non inferiore a 60 giorni.

## 6. DOCUMENTAZIONE CARATTERISTICA E MATRICOLARE

La documentazione caratteristica e matricolare costituisce il complesso dei documenti che seguono l'Ufficiale per l'intera vita e sono volti, rispettivamente, a registrare tempestivamente il giudizio dei superiori sui servizi prestati e sul rendimento fornito dall'Ufficiale ed a tenere



aggiornata la vita professionale di ciascuno in termini di: servizi prestati, obblighi svolti, titoli di servizio acquisiti, impiego, stato giuridico, avanzamento, trattamento economico in servizio e quiescenza, ricompense ricevute, ferite riportate, infermità sofferte, campagne di guerra effettuate, sanzioni disciplinari di stato e di corpo irrogate e temporanee sospensioni dal servizio subite a qualunque titolo.

Le principali norme che regolano la materia sono identificabili nella **legge 5 novembre 1962, n. 1695**, nel **Decreto del Presidente della Repubblica 15 giugno 1965, n. 1431**, nel **Regolamento per le matricole del Regio Esercito del 25 luglio 1941** e nella **Circolare 1500/O.M. del 1° agosto 1964** dell'Ufficio del Segretario Generale. In particolare, i documenti caratteristici d'interesse dei Dirigenti sono descritti nella tabella che segue.

<b>Scheda valutativa "mod.A"</b> <b>(Allegato "I")</b>	Documento da formare per valutare i servizi prestati dai Brigadier Generali e Maggiori Generali di durata non inferiore a 120 giorni. Si conclude con un giudizio finale e con l'attribuzione di una delle seguenti qualifiche: <b>Eccellente, Superiore alla media, Nella media, Inferiore alla media, Insufficiente.</b>
<b>Scheda valutativa "mod.B"</b> <b>(Allegato "J")</b>	Documento da formare, in analogia a quanto indicato per il "mod. A", per valutare i servizi prestati dai Colonnelli.
<b>Rapporto Informativo "mod.C"</b> <b>(Allegato "K")</b>	Documento da formare per valutare servizi di durata pari o superiore a 30 giorni ma inferiore a 120. Tuttavia, viene formato per documentare periodi di tempo anche superiori a 120 giorni quando l'Ufficiale frequenta corsi di istruzione o assolve, contemporaneamente all'incarico principale, altri incarichi di differente natura. Si conclude con un giudizio finale ma senza qualifica.
<b>Foglio di Comunicazione "mod.D"</b> <b>(Allegato "L")</b>	Costituisce il documento con cui si dà comunicazione all'Ufficiale della valutazione effettuata nei suoi confronti da parte dei superiori gerarchici competenti. In esso viene riportato il giudizio finale e, quando riferito a scheda valutativa, la qualifica attribuita all'Ufficiale.
<b>Dichiarazione di mancata redazione di documentazione caratteristica "mod. L"</b> <b>(Allegato "M")</b>	E' il documento che viene redatto in luogo di quello caratteristico per assicurare la continuità cronologica della documentazione allorquando, per un determinato periodo di tempo, non sia possibile addivenire alla formazione di un normale documento caratteristico.

I documenti debbono essere compilati, sempre che siano trascorsi i periodi di tempo sopraindicati, al sorgere di una delle seguenti circostanze:

- variazione del rapporto di dipendenza;
- fine del servizio;
- trasferimento o cambio di incarico o di destinazione del giudicando;
- trasferimento o cambio di incarico o cessazione dal servizio del compilatore;
- inclusione nelle aliquote di ruolo per la formazione dei quadri di avanzamento;
- termine di un Corso di istruzione o di eventuali periodi di esperimento;
- sospensione precauzionale dall'impiego del giudicando;
- compimento del periodo massimo di 12 mesi di servizio non documentato.

Ogni documento caratteristico deve contenere l'indicazione del periodo di tempo cui è riferito il giudizio ed essere compilato sui modelli previsti. I documenti caratteristici sono compilati



dall'autorità dalla quale l'Ufficiale dipende per il suo impiego e sono sottoposti alla revisione di non più di due autorità superiori nella stessa linea di servizio.

**Nella revisione dei documenti caratteristici degli Ufficiali Generali che esercitano l'azione di comando interviene, quale ultimo revisore, il Capo di Stato Maggiore di Forza Armata.**

Nella revisione dei documenti degli Ufficiali Generali, fatta eccezione per quelli sopraindicati, nonché dei Colonnelli, non può intervenire più di un Tenente Generale. La disposizione non si applica nei riguardi degli Ufficiali di detti gradi che dipendono in linea di servizio, ai fini della seconda revisione, dal Capo di Stato Maggiore della Difesa o dal Capo di Stato Maggiore di Forza Armata.

Il compilatore, prima di esprimere il giudizio nei confronti degli Ufficiali dell'Arma dei Trasporti e dei Materiali e dei Corpi, qualora non appartenga alla stessa Arma/Corpo del giudicando, deve chiedere elementi di informazione all'Ufficiale di detta Arma/Corpo dal quale il giudicando dipende direttamente in linea tecnica, qualora sussista detta dipendenza.

Le informazioni, che sono fornite per iscritto, non sono vincolate a particolari formule e debbono riferirsi, esclusivamente, allo specifico aspetto tecnico dell'attività dell'Ufficiale nell'espletamento del particolare servizio senza contenere qualifica.

A completamento del quadro delineato va detto che recentemente è stata avviata all'iter approvativo una nuova normativa volta a ottimizzare/razionalizzare l'intera materia. In particolare, gli elementi caratterizzanti il nuovo sistema di valutazione dovrebbero riguardare:

- l'adozione, per quanto concerne la **"modulistica"**, di un unico modello - che può essere indifferentemente utilizzato come scheda valutativa o come rapporto informativo - di più semplice e rapida compilazione, in quanto fa ampio ricorso a voci pre-stampate e limita al massimo le parti descrittive;
- l'innalzamento **da 120 a 180 giorni** del periodo minimo di compilazione della scheda valutativa e **da 30 a 60 giorni** di quello per la compilazione del rapporto informativo, al fine di ridurre il carico di lavoro presso i Comandi;
- la previsione dell'obbligo di fornire elementi di informazione secondo uno schema prestabilito nei casi di frequenza di Corsi di durata inferiore a 60 giorni;
- la possibilità di valutare personale più anziano da parte di Ufficiali impiegati in s.SM, se da questi dipendenti.

Inoltre, è da rilevare che la nuova disciplina prevede anche norme volte a regolamentare le materie relative ai ricorsi amministrativi e al diritto di accesso alla documentazione caratteristica, secondo gli orientamenti giurisprudenziali espressi dagli organi della giustizia amministrativa.

Per quanto attiene, infine, ai **"Libretti Personali"** ed agli **"Stati di Servizio"** (Mod. 127/A) degli Ufficiali Generali, va precisato che, a seguito dell'unificazione delle Direzioni Generali del Personale delle tre Forze Armate - confluite, come noto, nell'unica Direzione Generale per il Personale Militare (PERSOMIL) - e dello scioglimento, in particolare, dell'Ufficio Generali dell'Esercito, le procedure specifiche relative alla custodia di tale documentazione sono state di recente armonizzate alla nuova struttura ordinativa, attraverso disposizioni distinte a seconda se ci si riferisce a Ufficiali Generali in servizio permanente ovvero appartenenti alle categorie del congedo (in **Allegato "N"** stralcio della circolare applicativa emanata da PERSOMIL).



## 7. **IMPIEGO**

### a. **Ufficiali delle Varie Armi**

#### (1) **Colonnelli**

L'iter di impiego dell'Ufficiale nel grado di Colonnello prevede l'assunzione di incarichi di comando e dirigenziali. In tale ottica il Tenente Colonnello iscritto in quadro di avanzamento sarà inviato in attività di comando, ovvero sarà destinato ad incarichi dirigenziali, solo in caso di completo soddisfacimento delle esigenze di comando. Al riguardo, le migliori risorse di personale saranno allocate presso i:

- reggimenti operativi inquadrati nelle Brigate inserite nelle Forze di Proiezione;
- reggimenti Addestramento Volontari.

Pertanto, tenuto conto che la permanenza in comando deve necessariamente essere riferita alle effettive capacità dimostrate, saranno possibili:

- permanenze medie di 2 - 3 anni;
- impieghi successivi in attività di comando nelle varie Forze Operative, negli Enti Addestrativi e Territoriali.

Il successivo reimpiego del Colonnello al termine dell'attività di comando, avverrà esclusivamente negli incarichi dirigenziali, sulla base delle esigenze dell'Organizzazione Centrale e Periferica e delle specifiche attitudini esperienze/qualifiche degli interessati.

Negli **Allegati "O", "P" e "Q"** sono stati riepilogati i criteri d'impiego e di reimpiego dei Colonnelli.

#### (2) **Brigadier Generali**

L'impiego dell'Ufficiale nel grado di Brigadier Generale avviene in incarichi di comando e dirigenziali dell'Organizzazione Centrale e Periferica. E' opportuno quindi che l'Ufficiale Generale assolva, nel grado, sia un incarico di comando sia un incarico dirigenziale prevedendo, in relazione alle prospettive di carriera, permanenze nelle suddette attività di circa 2 anni. In tale quadro, gli Ufficiali Generali:

- con migliori prospettive di carriera, saranno impiegati negli incarichi di comando e di reimpiego di maggiore rilievo;
- con minori prospettive di carriera, saranno destinati alle altre cariche di comando e di reimpiego.

In **Allegato "R"** sono stati riepilogati i criteri d'impiego dei Brigadier Generali.

#### (3) **Maggior Generali**

L'impiego del Maggior Generale avviene, con priorità, in incarichi di comando e, successivamente, in incarichi dirigenziali dell'Organizzazione Centrale e Periferica, mediante permanenze biennali, realizzate in incarichi aventi la stessa area di importanza ed attribuibili in base alle successive prospettive di carriera.

In **Allegato "S"** sono stati riepilogati i criteri d'impiego dei Maggior Generali.



#### **(4) Tenenti Generali**

L'impiego dei Tenenti Generali è aperto a tutti gli incarichi propri dell'Alta dirigenza. E' opportuno, tuttavia, che l'Ufficiale Generale, in tale grado, nell'arco di impiego considerato, ricopra - in successione, con permanenze biennali - incarichi di comando e di alta dirigenza, di minore o di maggiore rilievo.

#### **(5) Criteri d'impiego all'estero**

Per quanto riguarda la selezione del personale, come già precisato, essa verrà operata sulla base di criteri che terranno conto dell'intera vita professionale dello stesso. Ciò per destinare allo specifico impiego Ufficiali in possesso di ottimo profilo professionale, che garantiscano un'adeguata ricaduta sulla Forza Armata. L'impiego in ambito internazionale, soggetto a particolari vincoli selettivi, si realizza quando ricorrono le seguenti circostanze:

- esigenze ed interesse della Forza Armata;
- rispondenza dell'Ufficiale ai requisiti richiesti per ogni incarico, illustrati dalla relativa "job description" internazionale;
- affrancamento dell'Ufficiale dai vincoli previsti per ciascun grado.

Quanto sopra, prescindendo anche dal grado di volontarietà dell'Ufficiale, nella convinzione che l'interesse della Forza Armata deve essere considerato prioritario.

### **b. Ufficiali del Corpo degli Ingegneri e dei Corpi Logistici**

#### **(1) Ufficiali del Corpo degli Ingegneri**

##### **(a) Colonnelli**

L'impiego dell'Ufficiale nel grado in questione deve essere realizzato:

- prioritariamente, destinando le migliori risorse nell'incarico tipico di direzione di Stabilimento presso l'organizzazione dell'Area Tecnico-Operativa di Forza Armata o Tecnico-Amministrativa Interforze;
- successivamente, presso gli Enti dell'organizzazione Centrale ove è richiesta la componente dirigenziale.

La permanenza nei suddetti incarichi, di particolare rilevanza per gli aspetti di carattere giuridico-amministrativo, contrattuale e gestionale, specie nei settori dei materiali e dei mezzi, non potrà superare i 2/3 anni.

In Allegato "T" sono stati riepilogati i criteri d'impiego dei Colonnelli del Corpo.

##### **(b) Ufficiali Generali**

L'impiego degli Ufficiali Generali dei ruoli in questione è previsto esclusivamente in incarichi dirigenziali dell'organizzazione Centrale di Forza Armata ed Interforze, in relazione al grado rivestito. La permanenza media negli incarichi in argomento non dovrà superare i 2/3 anni.

In Allegato "U" sono stati riepilogati i criteri d'impiego di tali Ufficiali Generali.



## (2) Ufficiali dei Corpi Logistici

### (a) Colonnelli

L'impiego degli Ufficiali in questione si sviluppa negli incarichi tipici dei ruoli di appartenenza. In particolare, all'atto della promozione al grado in esame, gli Ufficiali dovranno essere movimentati privilegiando altresì gli incarichi di comando/direzione. Successivamente, dopo un periodo di permanenza - minimo di 2 anni e massimo di 3 - i Colonnelli dovranno essere reimpiegati negli incarichi dirigenziali dell'Area Tecnico-Operativa di Forza Armata e dell'Area Tecnico-Amministrativa Interforze, per successive permanenze non superiori ai 3 anni, tenuto conto degli aspetti di particolare rilevanza giuridico-amministrativa e contrattuale seguiti da tale personale. Nell'Allegato "V" sono riepilogati i criteri d'impiego dei Colonnelli dei Corpi Logistici.

### (b) Ufficiali Generali

L'impiego degli Ufficiali Generali nei ruoli in questione è previsto esclusivamente in incarichi dirigenziali dell'organizzazione Centrale di Forza Armata ed Interforze. La permanenza media negli incarichi in questione non dovrà superare i 2/3 anni. Nell'Allegato "W" sono riepilogati i criteri d'impiego degli Ufficiali Generali dei Corpi Logistici.

## 8. CORSI DI PROFESSIONALIZZAZIONE

Nell'ambito dell'esigenza di indirizzare la preparazione dei Quadri verso il **"saper fare"**, piuttosto che il **"sapere"**, anche l'iter formativo degli Ufficiali dirigenti è stato impostato sui criteri guida di:

- **continuità nel tempo**, con periodi formativi intensi, di durata strettamente commisurata alle esigenze, ma ripetuti nel tempo;
- **qualificazione finalizzata** all'impiego;
- **giusto equilibrio** tra la professionalità militare e la cultura generale, necessaria per un proficuo inserimento, istituzionale e non, negli ambienti esterni alla Forza Armata.

Pertanto, la preparazione degli Ufficiali in servizio permanente, reclutati tramite Accademia Militare (varie Armi, Arma TRAMAT, Carabinieri, Corpo di Amministrazione e Commissariato, Corpo degli Ingegneri e Corpo della Sanità), si sviluppa attraverso le fasi (Allegato "X") **formazione, qualificazione, specializzazione e professionalizzazione**. Nell'ambito di tale iter, il personale dirigente è interessato alla fase di **professionalizzazione**, che si realizza mediante la condotta di Corsi e seminari di aggiornamento, i cui lineamenti organizzativi sono riportati nel citato Allegato "X".

## 9. LICENZE E PERMESSI

Per il personale in argomento valgono le norme discendenti dalla **legge n. 427 dell'8 agosto 1996** e quelle contenute nella **Pubblicazione "Norme unificate per la concessione delle licenze ai militari dell'Esercito, della Marina, dell'Aeronautica"** edizione 1990, laddove non modificate dalla predetta legge. La licenza, nella sua accezione attuale, è la facoltà concessa al militare di allontanarsi per oltre 24 ore dal Corpo cui appartiene, lasciandolo libero da ogni servizio o



prestazione. Nel caso specifico sono previste le seguenti tipologie di licenza: **ordinaria e straordinaria** (in **Allegato "Y"** tabella generale per la rapida consultazione).

#### **a. Licenza ordinaria**

La durata della licenza ordinaria varia da soggetto a soggetto a seconda dell'anzianità di servizio posseduta e del numero di giorni nei quali è articolato l'orario settimanale di lavoro (per la Forza Armata lo stesso è su 5 giorni, a meno degli Enti della Sanità ove è articolato su 6 giorni). Il computo dei giorni di licenza, a differenza del passato (calendariale), è riferito ai soli giorni lavorativi.

##### **(1) Orario di lavoro su 5 giorni lavorativi**

In caso di orario di lavoro articolato su 5 giorni settimanali, competono:

- da 15 a 25 anni di servizio: **32** giorni lavorativi all'anno;
- oltre 25 anni di servizio: **39** giorni lavorativi all'anno;
- oltre 25 anni di servizio maturati entro il 31 dic. 96: **41** giorni lavorativi all'anno.

##### **(2) Orario di lavoro su 6 giorni lavorativi**

In caso di orario di lavoro articolato su 6 giorni settimanali, competono:

- da 15 a 25 anni di servizio: **37** giorni lavorativi all'anno;
- oltre 25 anni di servizio: **45** giorni lavorativi all'anno;
- oltre 25 anni di servizio maturati entro il 31 dic. 96: **47** giorni lavorativi all'anno.

Le durate di cui sopra sono comprensive delle due giornate previste dalla **legge 937/1977**, alle quali vanno anche aggiunte 4 giornate di riposo (recupero festività sopprese) da fruire nell'anno solare, sempre a mente della **legge 937/1977**.

Nell'anno solare in cui il personale matura il requisito di maggiore anzianità di servizio, lo stesso ha diritto a fruire della licenza ordinaria nel numero di giorni maggiori previsti.

Tenuto conto che la licenza ordinaria è calcolata in giorni lavorativi, si precisa che:

- sono considerati giorni festivi: le domeniche, i giorni riconosciuti come tali dallo Stato e la ricorrenza del S. Patrono del Comune sede di servizio (qualora cada in giornata feriale);
- in caso di articolazione dell'orario di lavoro su 5 giorni settimanali, il sabato è da considerare giornata non lavorativa e quindi non computabile nei giorni di licenza ordinaria;
- sono, altresì, festivi i giorni stabiliti nelle **leggi n. 516/1988 e 101/1989**, rispettivamente, per il personale appartenente alle chiese avventiste ed alla religione ebraica.

Nell'anno di cessazione dal servizio la durata della licenza ordinaria deve essere calcolata in proporzione ai dodicesimi di servizio prestato (la frazione superiore a 15 giorni è da considerare come mese intero). Qualora indifferibili esigenze non abbiano reso possibile la fruizione della licenza ordinaria nel corso dell'anno, la stessa, per esigenze di:

- servizio: dovrà essere fruita entro il primo semestre dell'anno successivo;
- carattere personale: dovrà essere fruita entro il 1° quadrimestre dell'anno successivo.

In caso di assenza per infermità (anche protratta per l'intero anno solare) il personale non



perde titolo al diritto della licenza ordinaria. Le infermità insorte durante la fruizione della licenza ordinaria ne interrompono il godimento, nei casi di ricovero ospedaliero o di infortuni e malattie di durata superiore a tre giorni.

Il personale in servizio all'estero fruisce dei seguenti giorni di licenza ordinaria:

- Delegazioni/Rappresentanze militari/Enti/Comandi ed organismi internazionali: **30 giorni**. Vengono altresì aggiunti i giorni di viaggio di andata e ritorno (una sola volta);
- Contingenti ONU (di pace/soccorso umanitario): **2,5 giorni** per ogni mese lavorativo prestato (nel computo sono escluse le domeniche e le festività riconosciute dall'ONU);
- Rappresentanze diplomatiche: **30 giorni** incrementabili della metà e dei due terzi in caso, rispettivamente, di sedi disagiate e particolarmente disagiate.

Al personale rientrato definitivamente in campo nazionale compete, inoltre, una licenza ordinaria pari a tanti dodicesimi quanti sono i mesi di servizio che presterà nell'anno. Al personale inviato all'estero per un arco temporale tra due anni solari, al suo rientro, compete invece il diritto a fruire della licenza non goduta prima della partenza e/o quella successiva al rientro, anche dopo il semestre dell'anno solare successivo.

#### **b. Licenza straordinaria**

Per quanto concerne la licenza straordinaria, si distinguono le seguenti due tipologie:

- comprese nel tetto massimo di 45 giorni calendariali, per:
  - gravi motivi;
  - matrimonio (°);
  - convalescenza (°);
  - esami (°) (militari, di stato e quelli contemplati nelle norme che regolano il diritto allo studio);
  - cure termali (°),
- non comprese nel tetto massimo di 45 giorni calendariali, per:
  - eccezionali motivi di carattere privato (°°);
  - lavoratore padre;
  - radiazioni ionizzanti;
  - speciale di trasferimento;
  - campagna elettorale;
  - frequenza corsi per dottorato di ricerca e per borse di studio universitarie (°°),

dove le licenze segnalate con (°) competono di diritto e quelle con (°°) sono senza assegni.

#### **c. Permessi brevi**

I permessi brevi sono la facoltà concessa al personale di assentarsi per brevi periodi durante l'orario di lavoro. Non possono, in nessun caso, essere di durata superiore alla metà dell'orario giornaliero e non possono superare un totale di 36 ore nell'arco dell'anno. Vengono concessi previa valutazione del Superiore gerarchico, e devono essere recuperati entro il mese successivo secondo le disposizioni della stessa Autorità. Nel caso in cui il recupero non venga effettuato la retribuzione viene proporzionalmente decurtata.



#### d. Precisazioni

Riguardo agli aspetti di ordine procedurale, si rimanda alle disposizioni contenute nella pubblicazione "Norme unificate per la concessione delle licenze ai militari dell'Esercito, della Marina e dell'Aeronautica" Edizione 1990, soprattutto per quanto attiene alle modalità di concessione delle licenze e agli obblighi del personale militare in licenza.

### 10. SERVIZI

In Allegato "Z" è riportata una tabella riepilogativa sulle tipologie di servizio a cui possono essere destinati gli Ufficiali dirigenti.

#### a. Servizi presidiari

I dirigenti possono essere impiegati in servizi non armati per esigenze connesse con:

- cerimonie/manifestazioni, preminentemente con carattere di rappresentanza;
- vigilanza/sorveglianza: come **Ufficiale Ispettore alle guardie** di infrastrutture e depositi.

#### b. Servizi interni di caserma

Possono essere impiegati (solo Colonnelli) in servizi per la funzionalità dei reparti/comandi: come Ufficiale di servizio al comando a livello di organi Centrali, Alti Comandi Periferici, Brigate ed Enti di corrispondente livello.

### 11. COMUNICAZIONE/INFORMAZIONE

#### a. Generalità

La comunicazione verso l'interno e verso l'esterno dell'organizzazione è fondamentale non solo per salvaguardare e difendere gli interessi dell'Unità di cui si fa parte ma anche per contribuire a mantenere ed incrementare il consenso dell'opinione pubblica nei confronti della Forza Armata. Si rende quindi indispensabile acquisire la capacità non solo di ***poter dare*** delle risposte ma soprattutto di ***saperle dare***. In particolare, ogni risposta dovrà essere fornita salvaguardando le notizie riservate.

Di seguito vengono riportati gli elementi riguardanti questo delicato settore, d'interesse specifico per i Comandanti di reggimento (o unità equivalente), di Brigata/Scuola e per quelli sovraordinati. In realtà, tale richiamo non ha certo la finalità di modificare le procedure in atto – peraltro già note ai diretti responsabili e consolidate in ambito Forza Armata - bensì vuole costituire **nota di linguaggio comune** per omogeneizzare i comportamenti, specie nei momenti di crisi comunicativa.

#### b. La comunicazione per i Comandanti di reggimento/unità equivalente

L'azione nel campo della comunicazione svolta dal Comandante di reggimento o di unità equivalente (da questo momento, per semplificare, verrà indicato il solo Comandante di reggimento) si informa a quanto precedentemente indicato. Infatti egli, nel sostenere o - se



necessario - rilanciare l'immagine della propria unità, come quella dell'intera Forza Armata, deve *saper dare* risposte puntuali agli eventuali quesiti posti, nel pieno rispetto della riservatezza ed a seguito di adeguata selezione delle informazioni da rilasciare.

### (1) Comunicazione interna

La comunicazione verso l'interno dell'Organizzazione è funzione di comando ed il Comandante di reggimento **ha il dovere** di esercitarla.

In un momento di profonda trasformazione della Forza Armata, che richiede l'impegno, la corresponsabilità e la partecipazione attiva di tutti gli appartenenti alla stessa Organizzazione, è indispensabile la perfetta comprensione - da parte del personale - delle linee guida del nuovo corso. Ciò si potrà verificare solo se il Comandante di reggimento, mediante un'opera capillare e continua, sarà stato in grado di promuovere, nell'ambito della propria unità, il dibattito in merito al cambiamento ed a sviluppare, in tal modo, il grado di consapevolezza e di appartenenza di Ufficiali, Sottufficiali e Volontari ad una struttura verso la quale esiste un necessario rapporto di doveri e diritti ed un profondo legame di lealtà. Utile può rivelarsi la proiezione del filmato *Esercito 2000* (recentemente distribuito agli Enti della Forza Armata) a favore dei Quadri dipendenti, a premessa di un dibattito successivo.

Più il Comandante sarà in grado di instillare nei propri dipendenti il senso di appartenenza, la motivazione, la condivisione degli obiettivi e l'orgoglio di far parte di una Istituzione di provata tradizione e moralità, maggiore sarà il consenso interno che, inevitabilmente, si rifletterà positivamente sull'immagine che la Forza Armata dà di sé all'opinione pubblica.

Nell'ambito della comunicazione interna un ulteriore campo che richiede l'attenzione del Comandante è quello della prevenzione degli stati di disagio e della risoluzione delle devianze giovanili. Solo un'efficace comunicazione rivolta al personale dipendente permette, infatti, di supportare l'azione di comando esercitata per eliminare, o almeno ridurre, i fenomeni devianti. Lo sviluppo corretto di tale attività, associato alla efficienza dell'organizzazione di comando e controllo, alla programmazione addestrativa ed alla qualità della vita nelle caserme, è certamente un fattore essenziale per contenere i fenomeni entro limiti fisiologici. Nella consapevolezza, inoltre, che qualsiasi devianza rappresenta la manifestazione di uno stato di disagio e non il disagio stesso, è indispensabile fornire ai giovani alle armi, mediante intense campagne informative (riunioni, convegni, tavole rotonde, attività specifiche), gli strumenti culturali idonei a risolvere i loro momenti di crisi.

Gli atteggiamenti devianti, quali ad esempio il **nonnismo**, devono scomparire attraverso azioni ordinarie e non straordinarie e, per raggiungere tale obiettivo, fondamentali appaiono un'azione di comando rigorosa, trasparente, informata alla **prevenzione** e disponibile al **colloquio** ed all'**ascolto** anche ai minori livelli, nonché una "**osservazione**" estremamente attenta volta all'irrinunciabile controllo di tutte le attività - controllo per il quale il Comandante deve utilizzare tutti i "sensori" di cui dispone - a premessa di tempestivi, quanto adeguati ed incisivi provvedimenti tesi a reprimere il/i fenomeno/i in atto. In tale quadro, sulla specifica tematica, il Comandante di reggimento deve soprattutto (volendo indicare alcuni suggerimenti utili):

- tenere conferenze, ove ritenuto necessario distinte per categoria (ma a tutti i livelli), per sensibilizzare i Quadri, specie quelli più giovani e con responsabilità di comando;
- promuovere gli interventi necessari per elevare la qualità della vita nelle caserme,



riservando una particolare attenzione alle camerate, ai servizi igienici, alle mense, alle sale convegno, alle infermerie ed alle biblioteche/sale lettura; a tutti quei luoghi, cioè, maggiormente frequentati dalla massa dei militari costituenti l'unità di base, senza peraltro trascurare siti o luoghi isolati e/o appartati eventualmente presenti all'interno dell'infrastruttura, ove sono comunque possibili attività illecite/irregolari aventi valenza penale o, più semplicemente, disciplinare;

- impartire le opportune disposizioni affinché la gestione dei servizi di caserma e la concessione delle licenze avvengano con criteri di assoluta equità e trasparenza;
- utilizzare, ogni qualvolta ritenuto opportuno o necessario, l'attività consultiva e propositiva dei delegati eletti nel Consiglio di Base della rappresentanza (COBAR);
- sensibilizzare, in particolare, il Dirigente il Servizio Sanitario affinché lo stesso, qualora dalle dichiarazioni mediche di lesione traumatica dovessero insorgere dubbi circa le modalità del verificarsi del trauma repertato, informi immediatamente dell'accaduto la linea di Comando;
- reprimere senza indugi, al loro verificarsi, gli episodi di sopraffazione con esemplari e tempestivi provvedimenti disciplinari;
- instaurare un dialogo costruttivo con tutti i propri collaboratori nonché con i militari del reparto;
- rivolgere particolare attenzione alla selezione dei graduati di truppa che, pur costituendo il primo gradino della scala gerarchica, spesso condividono con gli altri la vita di camerata, come di altre quotidiane attività;
- attivare le convenzioni con enti pubblici, privati o del privato sociale, per l'assistenza ai militari nella gestione delle attività ricreative, sportive, culturali e del tempo libero.

Inoltre, al fine di prevenire i fenomeni e monitorizzare la situazione in atto anche mediante l'ausilio di strumenti operativi basati su rilevazioni "scientifiche", il Comandante di reggimento può e deve utilizzare il questionario realizzato dall'"**Osservatorio Permanente sulla Qualità della vita nelle caserme**" (**Allegato "A-1"**). Tale mezzo, infatti, consente - tra l'altro - di venire a conoscenza dei principali problemi e delle più avvertite esigenze del personale dipendente non rappresentate né in sede di colloquio con le diverse categorie, né sotto forma di istanze provenienti dalla base ed avanzate dai delegati eletti al COBAR, né utilizzando la catena gerarchica. Lo stesso questionario, peraltro, si presta ad essere somministrato in tempi successivi per verificare l'effetto sortito dai provvedimenti adottati - nonché la loro efficacia - e per assumere ulteriori decisioni finalizzate a recepire le istanze della collettività.

## (2) Comunicazione esterna

La Forza Armata deve perseguire una politica di apertura e trasparenza nei confronti dei *mass-media*, consentendo a giornalisti, politici e studiosi del mondo giovanile libero accesso alle informazioni relative ai reparti.

Il Comandante di reggimento, essendo chiamato a svolgere il ruolo di interlocutore dei "*media*", deve essere in grado di instaurare e mantenere con gli stessi un rapporto corretto e proficuo. Infatti, soprattutto in una situazione di crisi comunicativa, sottrarsi alla comunicazione provoca solo un'attribuzione implicita di colpa, in quanto, indipendentemente dai fatti reali, se un processo comunicativo chiama in causa una fonte ritenuta dotata del patrimonio informativo e questa si sottrae alle proprie responsabilità, si accende immediatamente la delegittimazione della fonte stessa nonché un'attribuzione di responsabilità/colpa impropria.

A meno che non venga diversamente disposto per situazioni particolari, i rapporti con



gli organi di informazione devono essere sempre autorizzati dagli Organi Centrali (UG-SPI e SME-AGPI) per:

- le attività condotte in ambito internazionale e quelle svolte sul territorio nazionale che potrebbero avere implicazioni di carattere politico;
- tutte le attività diverse dalle precedenti, quando sono interessate testate giornalistiche a diffusione nazionale.

Gli Uffici/Sezioni P.I. e Stampa dei Comandi Operativi Intermedi cureranno la gestione dell'attività di comunicazione e l'eventuale autorizzazione, per le esigenze di carattere locale.

Le richieste di collaborazione sono, di norma, inoltrate dagli Organi di Stampa direttamente all'Ente competente a promuovere l'autorizzazione. Nel caso in cui il Comando di reggimento fosse direttamente interessato, lo stesso dovrà tempestivamente attivare la catena gerarchica (Ufficio/Sezione P.I. e Stampa del Comando Operativo/Territoriale Intermedio) per ottenere la prescritta autorizzazione. Tutte le richieste devono contenere gli elementi necessari per valutare l'opportunità ad autorizzare l'incontro con il giornalista nonché il **parere di fattibilità**.

Le visite dei giornalisti in caserma devono realizzarsi nel pieno rispetto delle norme di sicurezza, definendo preventivamente le aree che possono essere oggetto di riprese ed i percorsi standard di visita e devono essere sempre eseguite alla presenza di un Ufficiale all'uopo designato. In linea di massima, prima di rilasciare qualsiasi intervista il Comandante di reggimento deve:

- conoscere possibilmente gli argomenti su cui verterà l'incontro con il giornalista;
- attenersi all'argomento oggetto dell'intervista;
- documentarsi in maniera completa ed approfondita sul tema;
- attenersi alle note di linguaggio fornitegli dall'Ente che ha rilasciato l'autorizzazione;
- astenersi dal rilasciare dichiarazioni personali nel contesto di una intervista ufficiale;
- mantenere al proprio livello la conversazione senza "sconfinare" in valutazioni superiori o politiche.

Lo stesso Comandante, prima di rilasciare qualsiasi dichiarazione ai *media*, deve considerare sempre gli aspetti deontologici della professione in quanto, quale privato cittadino può sempre esprimere pubblicamente il suo pensiero ma, quale militare in servizio, è tenuto a mantenere un comportamento in linea con le decisioni prese dalle Autorità superiori, senza esternare pubblicamente sentimenti personali che possano influenzare negativamente l'opinione pubblica. Inoltre, nei rapporti verbali o scritti con gli Organi di informazione il Comandante di reggimento deve:

- essere sintetico e chiaro, oltre che corretto nella forma e nel tratto;
- utilizzare un linguaggio semplice, comprensibile anche a coloro che sono profani di problemi militari;
- fornire solo notizie relative al Reparto o alle attività di cui ha diretta responsabilità e competenza;
- evitare nel modo più assoluto di esprimere opinioni e valutazioni personali di qualsiasi natura e su qualsiasi argomento direttamente od indirettamente connesso con il servizio svolto.

Qualora si sia in presenza di notizie inesatte o di opinioni ritenute distorte e si ritenga opportuno ristabilire la verità, il Comandante interessato può, ottenuta la prescritta



autorizzazione, intervenire con una precisazione (comunicazione degli elementi necessari a chiarire l'argomento) o con una smentita (atto formale ai sensi dell'**art. 8 della Legge sulla stampa**). Entrambe le comunicazioni devono essere indirizzate esclusivamente al Direttore responsabile della testata che ha pubblicato la notizia.

### c. La comunicazione per i Comandanti di Brigata/Scuola

L'azione nel campo della comunicazione svolta dal Comandante di Brigata o di una Scuola (da questo momento, per semplificare, verrà indicato il solo Comandante di Brigata) è richiesta qualora il nome dell'intera Grande Unità dovesse venire "alla ribalta" per fatti di cronaca locale, siano esse a sfondo positivo o negativo.

Inoltre, nell'ipotesi che il Comandante di Brigata stesso si renda conto che la situazione contingente stia evolvendo in maniera da assumere proporzioni di più vasta portata (specie nei casi di crisi comunicativa), tali da investire il "canale nazionale", ha l'obbligo di rapportarsi con il Comandante sovraordinato - che naturalmente sarà già stato informato preventivamente dei fatti occorsi - al fine di acquisire adeguate **note di linguaggio**. Il Comandante sovraordinato, peraltro, potrà - se lo riterrà opportuno - avocare a sé la gestione dell'evento.

#### (1) **Comunicazione interna**

La comunicazione verso l'interno dell'Organizzazione è funzione di comando e, pertanto, investe la sfera di competenza anche del Comandante della Brigata che **ha il dovere** di esercitarla. Come già detto in precedenza, in un momento di profonda trasformazione della Forza Armata, che richiede l'impegno, la corresponsabilità e la partecipazione attiva di tutti gli appartenenti all'Organizzazione, è indispensabile la perfetta comprensione da parte del personale delle linee guida del nuovo corso. Ciò si potrà verificare solo se il Comandante di Brigata, mediante un'opera capillare e continua in favore dei suoi Comandanti di reggimento, sarà stato in grado di promuovere, nell'ambito della propria Grande Unità, il dibattito in merito al cambiamento ed a sviluppare, in tal modo, il grado di consapevolezza e di appartenenza dei Quadri ad una struttura verso la quale esiste un necessario rapporto di doveri e diritti ed un profondo legame di lealtà. In tale ambito, il Comandante di Brigata dovrà:

- tenere periodici rapporti con i Comandanti di reggimento dipendenti volti, tra l'altro, a verificare il livello e la qualità di motivazione esistente nei Quadri subordinati, intervenendo senza indugi e/o tentennamenti laddove esistano particolari lacune ovvero casi degni di nota;
- vigilare attentamente sull'azione di prevenzione, controllo e repressione posta in essere in ordine ai fenomeni devianti nelle unità sottoposte, al fine di omogeneizzare gli atteggiamenti/comportamenti in materia nell'ambito della Grande Unità e di poterne più agevolmente gestire gli effetti;
- non sottrarsi ad eventuali richieste di colloquio/rapporto, sempre che presentate per via gerarchica, da parte di subordinati: anche un militare di truppa (e forse risulterà essere il caso più ricorrente) può essere fedele e prezioso "testimone" di un accadimento che, se "affrontato" per tempo, può risultare circoscritto o - comunque - può essere fornito ai *media* con parole adeguatamente "calibrate";
- adottare, d'iniziativa ed utilizzando tutte le risorse finanziarie disponibili, ogni provvedimento ritenuto utile ed adeguato ad incrementare la **qualità della vita** del personale dipendente, con particolare riferimento agli aspetti infrastrutturali connessi con le caserme sedi dei reggimenti e dei reparti della Brigata.



## (2) Comunicazione esterna

Il Comandante di Brigata, essendo chiamato anch'egli a svolgere il ruolo di interlocutore diretto dei "*media*", deve essere in grado di instaurare e mantenere con gli stessi un rapporto corretto e proficuo. Anche per tale livello, infatti, valgono le considerazioni già anticipate per i Comandanti di reggimento in tema di gestione di situazioni di crisi comunicativa e di richieste di autorizzazioni.

Nel caso, comunque, in cui il Comandante di Brigata fosse direttamente interessato dai *media* ovvero da uno dei suoi Comandanti di reggimento - che ha valutato di doversi coordinare con lui per casi di particolare rilievo - lo stesso Comandante della Brigata potrà assumere la gestione dell'evento in prima persona, informando ovviamente il livello superiore di comando ed attivando contestualmente la "*catena*" dell'*area comunicativa* (Ufficio P.I. del Comando di Regione Militare competente per territorio).

In linea di massima prima di rilasciare qualsiasi intervista, il Comandante di Brigata dovrà attenersi alle stesse modalità e procedure già indicate per i Comandanti di reggimento, ivi comprese quelle afferenti alle precisazioni o alle smentite in presenza di notizie inesatte o di opinioni ritenute distorte.

### d. La comunicazione per i Comandanti sovraordinati alla Brigata/Scuola

Il Comandante sovraordinato alla Brigata/Scuola rappresenta il massimo esponente - in campo operativo e addestrativi - in grado di rapportarsi con i *media* insistenti sul territorio ove sono dislocate le Brigate/Scuole dipendenti. La sua azione in campo comunicativo e informativo dovrà essere posta in essere per casi eccezionali che investano la sfera e l'interesse nazionale. In tale fattispecie, peraltro, questi dovrà prioritariamente fare riferimento all'Agenzia Pubblica Informazione dello SM dell'Esercito, coordinandosi preventivamente anche con l'Ufficio P.I. del Comando di Regione Militare competente per territorio, al fine di acquisire o convenire adeguate *note di linguaggio*.

## 12. LA LEADERSHIP E LA COMUNICAZIONE EFFICACE

### a. Generalità

Gli stili di leadership - che, peraltro, rappresentano anche un richiamo di quanto già trattato nella **parte "Testo" del Vademecum/Agenda per i Comandanti** - e gli elementi di comunicazione efficace vengono qui ripresi/trattati in quanto configurano un adeguato corollario al paragrafo precedente - completandone i contenuti - e, soprattutto, al duplice scopo di fornire un modello di riferimento e di guida nell'ambito di tematiche delicate e particolarmente complesse e di rendere più efficace ed incisiva l'azione di comando ai vari livelli ordinativi oggetto di trattazione. Le note di sintesi che seguono - attraverso un linguaggio e dei contenuti "*moderni*", volti a motivare Ufficiali di alta professionalità e di esperienza consolidata nelle loro funzioni di "*Dirigenti*", "*Dirigenti di rango elevato*" o "*Alti Dirigenti*" dell'Organizzazione - definiscono i comportamenti da adottare nei confronti dei **collaboratori diretti, delle unità e degli organi alle dirette dipendenze**. In tal senso, le stesse sono specificamente riferibili agli Ufficiali superiori e Generali che in atto risultano già in comando di reggimento/unità equivalente, di Brigata/Scuola o di livello superiore (per semplificare, d'ora in avanti saranno indicati i soli Comandanti di reggimento, di Brigata e di Comando Intermedio) ovvero sono in procinto di assumerne l'incarico.



## b. Comandanti di reggimento/unità equivalente

### (1) Premessa

Il Comandante di reggimento ha la responsabilità delle funzioni dirigenziali di **progettazione, pianificazione e misurazione dei risultati**, al fine di conseguire obiettivi operativi, addestrativi e logistico-amministrativi. La sua leadership dovrà, quindi, essere orientata all'ottimizzazione delle risorse organizzative ed alla realizzazione di un rapporto costo/efficacia in base alle "reali" disponibilità correnti. In tale veste, il Comandante di reggimento diviene il promotore ed il coordinatore delle attività dei vari settori del reggimento, esprimendo la capacità di:

- interagire con personale in possesso di competenze diverse;
- indirizzare le competenze verso lo stesso obiettivo.

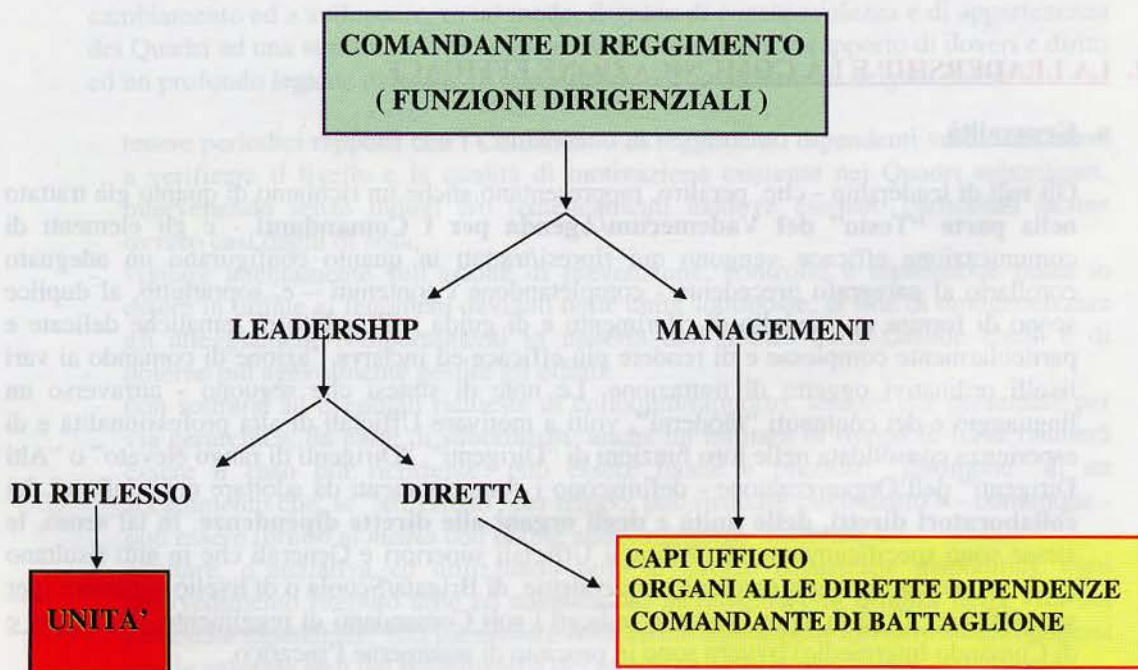
La leadership del Comandante di reggimento dovrà essere espressione di unicità d'intenti, oltre che coinvolgente riferimento motivazionale.

### (2) Lo stile di leadership

Per quanto detto in premessa, il Comandante di reggimento dovrà soddisfare permanentemente l'esigenza di potenziare le capacità tecnico-professionali, le attitudini e le motivazioni dei collaboratori e le capacità operative delle unità alle dipendenze, tramite due distinti livelli di leadership, già trattati nell'analogo annesso per i Comandanti di battaglione (**Annesso X**):

- **leadership diretta** o interpersonale;
- **leadership di riflesso**.

Nello schema sottoriportato vengono evidenziate le funzioni principali del Comandante di reggimento.





Come si evince dallo schema sopra riportato, il Comandante di reggimento esprime una **leadership diretta** sui Capi Ufficio e sugli organi alle dirette dipendenze - suoi collaboratori nelle attività specificamente manageriali - e sul Comandante di battaglione. La **leadership di riflesso**, conseguenza della leadership diretta, non ne costituisce necessariamente il prolungamento: **ogni Leader esprime al suo livello la propria leadership**, sulla base dei seguenti fattori:

- conoscenza delle caratteristiche dei dipendenti;
- conoscenza delle capacità e delle competenze proprie del Leader stesso;
- conoscenza e valutazione delle specifiche situazioni;
- costante ricerca della trasparenza delle situazioni nei rapporti con i collaboratori.

Tali fattori:

- sono il presupposto fondamentale per una corretta definizione degli obiettivi e dello stile della leadership da adottare;
- devono essere costantemente integrati dalla valutazione dei risultati in modo da ridurre progressivamente gli eventuali scostamenti dal risultato atteso;
- costituiscono la premessa per l'attuazione delle azioni formative necessarie a prevenire gli inconvenienti verificatisi nel passato ("**Lessons learned**").

### (3) I comportamenti valutativi

La misurazione dei risultati conseguiti è, dunque, un momento estremamente importante per il buon funzionamento organizzativo in quanto:

- evidenzia gli scostamenti dal risultato prefigurato;
- consente di individuare i correttivi;
- fornisce strumenti per la valutazione e la crescita professionale dei dipendenti.

In particolare, la relazione fra prestazioni e valutazione pone in essere dei comportamenti che possono essere estremamente funzionali alla crescita professionale dei collaboratori ed al generale miglioramento dei risultati delle unità o, al contrario, possono avere un impatto assolutamente negativo sulle singole persone e/o sull'intero Reparto. Di seguito si riportano gli indicatori di maggior rilievo dei comportamenti valutativi trattati nella parte "Testo" del "**Vademecum/Agenda per i Comandanti**".





Si sottolinea, inoltre, che una corretta valutazione delle prestazioni di un team / gruppo non può prescindere da una preliminare ed attenta analisi dei flussi comunicativi.

#### (4) Gli strumenti per semplificare le comunicazioni

Il corretto esplicarsi dei flussi comunicativi di un reggimento è precisa responsabilità del suo Comandante.

Egli non può quindi prescindere da un'attenta analisi di tutti i collegamenti funzionali ( "flussi" ), al fine di renderli efficienti.

In tale ottica, il **primo passo** del Comandante del reggimento è quello di tracciare una mappa delle comunicazioni che normalmente ed effettivamente "viaggiano" lungo **canali orizzontali** (tra Uffici) e **verticali** (sulla "line"), in quest'ultimo caso sia verso il basso che verso l'alto.

**Secondo passo** sarà quello di rilevare se queste comunicazioni seguono i canali "giusti", al fine di conseguire gli obiettivi per i quali sono state pianificate.

Solo dopo aver scrupolosamente effettuato i primi due passi sarà possibile passare al **terzo passo**:

- correzione dei flussi che "viaggiano" su canali "sbagliati";
- eliminazioni dei flussi comunicativi inutili e/o ridondanti.

Una volta rilevati e corretti gli errori comunicativi dal punto di vista funzionale sarà più semplice entrare nei contenuti delle comunicazioni, passando poi a misurarne l'efficacia con gli strumenti già indicati per i Comandanti di battaglione al para.13.e. dell'**Annesso X ("Gli Ufficiali superiori")**.

Sarà peraltro necessario verificare la funzionalità anche in termini di **tipologia delle comunicazioni** (formali, non formali, verbali, non verbali, scritte, grafiche, ecc.) e **delle modalità d'interazione** (come le comunicazioni sono state trasferite/inviate).

Per quanto riguarda la tipologia delle comunicazioni è necessario rifarsi alle pubblicazioni/riferimenti dottrinali utilizzati in ambito Forza Armata, mentre le modalità d'interazione, altrimenti dette **relazioni**, sono state trattate nella già citata parte "Testo" del "**Vademecum/Agenda per i Comandanti**".

E' comunque utile precisare che **l'aspetto di relazione è inversamente proporzionale alla "valenza motivazionale" delle informazioni che costituiscono il contenuto**. In altri termini:

- ♦ **maggiore** è il coinvolgimento/condivisione della persona alla quale è diretto il contenuto (interesse personale elevato), minore importanza avrà l'aspetto relazionale;
- ♦ **minore** è il coinvolgimento/condivisione della persona nei confronti del contenuto (basso interesse personale) maggiore importanza avrà la corretta impostazione dell'aspetto relazionale.

Di seguito lo schema che sintetizza quanto appena detto.





Come si evince anche dallo schema sopra riportato, l'obiettivo della comunicazione è il risultato al quale si deve tendere. Pertanto, il Comandante di reggimento dovrà mettere in atto tutti gli strumenti necessari per far sì che la comunicazione risulti efficace. In particolare, dovrà prevedere che:

- contenuti "poco sentiti" dai collaboratori vengano rafforzati da spiegazioni verbali, coinvolgimento informale, ecc.;
- contenuti "molto motivanti" o già condivisi potranno, al limite, essere trasferiti mediante il solo utilizzo di testi scritti formali.

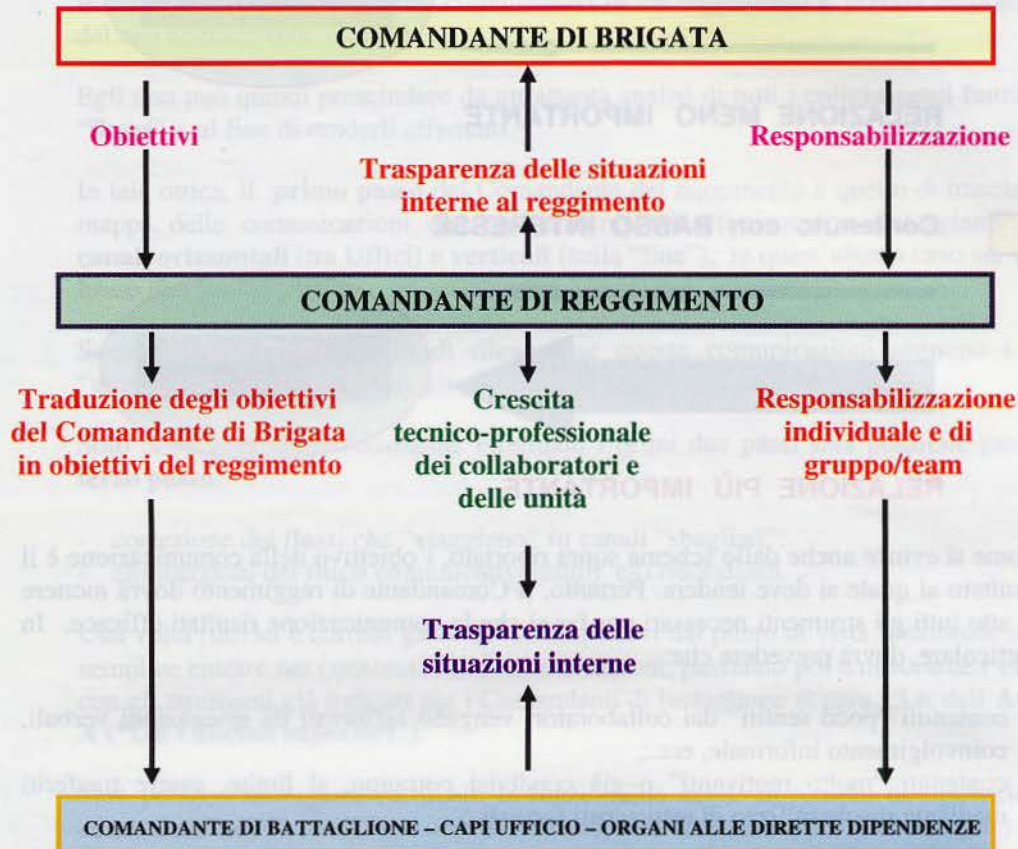
In ogni caso, si dovrà tenere presente che **l'obiettivo coincide con il risultato della comunicazione**, cioè con quello che effettivamente i collaboratori hanno compreso; e un'attenta valutazione degli strumenti comunicativi e degli aspetti relazionali permette di raggiungere l'obiettivo **lavorando meno e meglio**.

##### **(5) La leadership e la crescita professionale**

Il Comandante di reggimento è senza dubbio l'elemento catalizzatore dell'azione di responsabilizzazione dei suoi collaboratori diretti e delle unità alle dipendenze. In tale ottica, particolare importanza riveste il suo atteggiamento di assoluta trasparenza verso il Comandante di Brigata, in quanto costituisce riferimento "di stile" per chi lavora al suo fianco. Un Comandante che rivela **un atteggiamento di "non condivisione degli obiettivi istituzionali"** potrebbe essere **"copiato"** dai propri collaboratori che, peraltro, potrebbero avere analogo atteggiamento nei suoi confronti, specie in presenza di disposizioni e/o direttive a carattere generale.

Seguendo lo stesso ragionamento, un **Comandante "attendista"** nei confronti del Comando Superiore - nella maggioranza dei casi - induce i propri collaboratori a diventare semplici esecutori.

Per quanto precede, è assolutamente indispensabile che il Comandante di reggimento diventi l'elemento trascinante di **trasparenza e condivisione degli obiettivi**, utilizzando gli stili di leadership congrui con la situazione corrente ed i flussi di comunicazione indicati nello schema sottoriportato.



### c. Comandanti di Brigata/Scuola

#### (1) **Premessa**

Il Comandante di Brigata opera ad un livello ordinativo in cui la distinzione fra leadership e management assume connotazioni sempre più sfumate sino ad estinguersi nella **"Generalship"**. Ma se il rango funzionale comporta la capacità di saper gestire gli aspetti spiccatamente operativi e di comando in una **"visione d'insieme"**, è pur sempre vero che ogni azione di direzione dovrà assumere connotazioni congrue con l'ambito in cui va ad agire.

Si indicano, di seguito, alcuni strumenti di leadership e di comunicazione, ad integrazione di quelli già riportati sia al precedente sottopara.b. per i Comandanti di reggimento sia all'**Annesso X ("Gli Ufficiali superiori")** per i Comandanti di battaglione; e ciò, al fine di fornire un modello di riferimento per avviare il processo di ottimizzazione delle risorse organizzative e per realizzare un corretto rapporto di costo/efficacia in base alle "reali" disponibilità correnti.



## (2) Lo stile di leadership

Come per altri livelli ordinativi, la leadership del Comandante di Brigata può essere:

- **diretta** ed interpersonale: nei confronti del Capo di Stato Maggiore, degli organi alle dirette dipendenze e dei Comandanti di Corpo;
- **di riflesso**: nei confronti del personale degli Uffici del Comando e delle Unità dipendenti.

Nel caso specifico, però, emerge un'ulteriore differenziazione: la "distanza fisica" tra il Leader ed i referenti a maggior valenza di demoltiplica (Comandanti di Corpo). Tale **distanza** è un concreto disturbo per i flussi comunicativi e, come vedremo, per la percezione che i dipendenti potranno avere dell'azione di comando.

E' chiara responsabilità del Comandante della Brigata agire in modo da eliminare o, quanto meno, minimizzare questo disturbo, al fine di monitorizzare come è percepita la sua "Generalship", nonché per assicurarsi la trasparenza dei dati di situazione che devono confluire verso il suo Comando. La realizzazione di un'efficace azione di "Generalship" presuppone, infatti, la **specificità conoscenza delle possibilità operative dei collaboratori diretti**, oltre che la conoscenza delle reali situazioni in cui essi possono trovarsi ad agire nell'assolvimento del loro compito.

La "visita" costituisce il più efficace strumento per far fronte alla implicazioni negative derivanti dalla distanza fisica, fermo restando che di visita deve trattarsi e non d'ispezione. Pertanto ne vanno ribadite le finalità:

- instaurazione di un rapporto personalizzato, scevro da volontà punitive o collusive ("**Vademecum/Agenda per Comandanti**" - para. 5., sottopara. c.);
- misurazione dello scostamento dei risultati ottenuti da quelli previsti dagli obiettivi;
- intervento per l'allocazione di risorse qualora emergano carenze;
- potenziamento delle capacità tecnico-professionali e delle motivazioni dei collaboratori nel pieno rispetto della leadership del loro livello (leadership diffusa);
- verifica dell'efficacia del proprio stile di leadership.

Tale strumento comporta implicitamente un "t" tra il momento in cui il Comandante di Brigata rileva uno scostamento e la correzione dello stesso, in termini di fatti e non di dichiarazione d'intenti. Egli non potrà quindi pretendere di attuare un correttivo sostituendosi all'azione di comando del Comandante di reggimento o del Capo di Stato Maggiore, ma dovrà accettare il "gap", prevedendo una misurazione oggettiva degli obiettivi conseguiti dopo che tali organi avranno potuto svolgere la loro specifica azione di leadership e crescita professionale.

La serena misurazione dei risultati, a seguito di una attenta valutazione delle reali possibilità e risorse, è presupposto fondamentale per l'efficace adozione di provvedimenti di meritata **gratificazione** o di giusta **responsabilizzazione** (anche in termini di sanzioni disciplinari), nell'ottica della crescita tecnico-professionale e motivazionale degli individui/Unità.

## (3) La pianificazione delle comunicazioni

Il Comandante di Brigata è il principale riferimento istituzionale del corretto sviluppo delle attività di comunicazione all'interno del proprio Comando e tra questo ed i Reparti dipendenti.



In tale ottica, il **primo passo** del Comandante di Brigata è quello di effettuare un'attenta e scrupolosa pianificazione delle attività comunicative, soprattutto per i seguenti aspetti:

- pubblico di riferimento (destinatari di una comunicazione);
- luogo nel quale avvengono le comunicazioni;
- modalità di trasmissione dei contenuti.

Il **secondo passo** sarà quello di rilevare se queste comunicazioni hanno raggiunto gli obiettivi per le quali erano state pianificate, non sulla base di percezioni personali ma misurando oggettivamente le risposte (risultati conseguiti) dei destinatari delle comunicazioni. Sarà quindi possibile passare al **terzo passo** che consiste nella:

- valutazione dello scostamento tra il risultato che si intendeva raggiungere e il risultato realmente conseguito;
- correzione degli scostamenti a mezzo di comunicazioni/informazioni "integrative";
- acquisizione degli errori per l'attuazione delle azioni formative necessarie a prevenire gli inconvenienti comunicativi verificatisi nel passato (**Lessons learned**).

In particolare, il Comandante di Brigata dovrà porre la massima attenzione nella scelta del momento, del luogo e dei destinatari ai quali rivolgere una **comunicazione di tipo verbale** (riunione con i Comandanti di Corpo o con il personale direttamente dipendente, cerimonie, saluti in occasione di partenze per attività operative, ecc.).

Infatti, per tale tipologia di comunicazione saranno rare le occasioni in cui potrà "correggersi", anche a causa della distanza fisica tra i vari Enti dipendenti e la propria sede di Comando, specie in operazioni. Sarà quindi necessario ridurre al minimo il margine di errore "accettabile", seguendo i suggerimenti/consigli sottoindicati:

#### **(a) selezionare attentamente il pubblico di riferimento**

lo studio del pubblico (destinatari di una comunicazione) costituisce fattore fondamentale nella pianificazione di un'attività comunicativa. Ed è sempre preferibile, a tale livello di comando, "scegliere" che i destinatari di una comunicazione siano raggruppati il più omogeneamente possibile (solo i Comandanti di Corpo, solo il personale dello Stato Maggiore, ecc. );

#### **(b) rivolgersi ai soli destinatari per i quali la comunicazione era stata pianificata**

la comunicazione può avere effetti dirompenti se "colpisce" persone diverse da quelle a cui era destinata. E' quindi indispensabile evitare interventi e/o commenti "a caldo" nei confronti del personale direttamente dipendente;

#### **(c) parlare lo stretto indispensabile**

le comunicazioni verbali forniscono pochi elementi di apprendimento, ma possono stimolare chi ascolta ad "interpretare" una parte del contenuto, specie se "tocca" interessi spiccatamente personali;

#### **(d) utilizzare correttamente gli strumenti comunicativi**

non esistono strumenti comunicativi "per ogni circostanza". Questi, infatti, devono essere "attagliati" alla situazione contingente, cioè allo specifico contesto nel quale



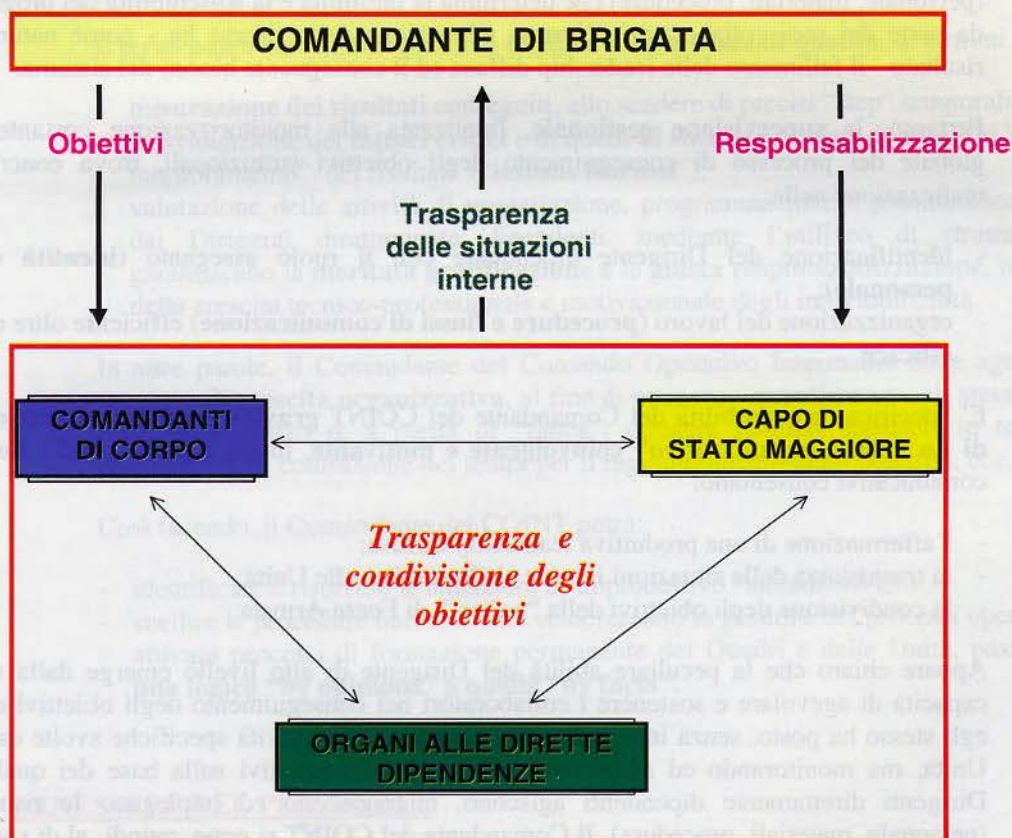
la comunicazione si sviluppa. In ogni caso, valgono i criteri già enunciati nella parte “Testo” del “**Vademecum/Agenda per i Comandanti**”, nel precedente paragrafo dedicato ai Comandanti di reggimento e nell’**Annesso X** (“**Gli Ufficiali superiori**”) nell’analoga analisi dedicata ai Comandanti di battaglione.

#### (4) La leadership e la crescita professionale

Il Comandante di Brigata ha il compito di indirizzare e misurare la formazione “**on the job**” del personale appartenente al suo Comando ed alle Unità/Reparti dipendenti.

La sua azione di comando dovrà quindi essere orientata a garantire la **totale trasparenza** nei rapporti tra i collaboratori del suo Comando e tra questi ed i Reparti dipendenti. Peraltro, l’Istituzione gli richiede di facilitare la condivisione degli obiettivi organizzativi da parte di tutto il personale appartenente alla sua Unità, senza alcuna distinzione di categoria, grado o funzione.

Per quanto precede, è assolutamente indispensabile che il Comandante di Brigata ponga in essere tutti gli strumenti necessari per semplificare i processi comunicativi, al fine di conseguire la massima **trasparenza e condivisione degli obiettivi**, lungo i canali funzionali di diretta responsabilità (schema sotto riportato).





#### d. Comandanti di Comandi Operativi Intermedi

##### **(1) Premessa**

Il COINT è l'ambito in cui si perde definitivamente la distinzione operativa fra leadership e management ed in cui si afferma la “**Generalship**”, funzione specifica dell'Alta Dirigenza.

Al Comandante del Comando Operativo Intermedio è, pertanto, richiesta una capacità gestionale superiore che, senza intervenire direttamente sui processi operativi, consenta di ottimizzare efficacemente ed efficientemente le risorse e l'operato dei Dirigenti direttamente dipendenti. L'obiettivo di questo paragrafo, pertanto, è quello di fornire indicazioni integrative e di riferimento nell'ambito della “**Generalship**” e della comunicazione interna, al fine di avviare il processo di ottimizzazione delle risorse organizzative disponibili.

##### **(2) La “Generalship” del Comandante di un Comando Operativo Intermedio**

La funzione dirigenziale del Comandante del COINT si esplica in termini di impulso e di controllo delle attività di **progettazione, programmazione e pianificazione**, basate sulla supervisione gestionale dell'impiego delle risorse e della leadership diffusa. In altri termini, il Comandante del COINT attua una politica di allocazione delle risorse (personale, materiali, procedure) che determina la fattibilità e la sostenibilità dei progetti da parte dei suoi collaboratori. L'errata allocazione delle risorse ha - come naturale risultato - il fallimento della leadership diffusa ed il conseguente blocco del sistema.

Pertanto, la **supervisione gestionale**, finalizzata alla monitorizzazione costante e globale del processo di conseguimento degli obiettivi istituzionali, trova concreta realizzazione nella:

- identificazione del Dirigente dipendente con il ruolo assegnato (**identità del personale**);
- organizzazione del lavoro (**procedure e flussi di comunicazione**) efficiente oltre che efficace.

E' specifica responsabilità del Comandante del COINT **gravitare sulla realizzazione di un “clima organizzativo” coinvolgente e motivante**, in cui i processi ed i flussi comunicativi consentano:

- l'affermazione di una produttiva leadership diffusa;
- la trasparenza delle situazioni interne ai Comandi e alle Unità;
- la condivisione degli obiettivi della “policy” di Forza Armata.

Appare chiaro che la peculiare abilità del Dirigente di alto livello emerge dalla sua capacità di agevolare e sostenere i collaboratori nel conseguimento degli obiettivi che egli stesso ha posto, senza intervenire direttamente sulle attività specifiche svolte dalle Unità, ma monitorando ed adeguando i processi organizzativi sulla base dei quali i Dirigenti direttamente dipendenti agiscono, interagiscono ed impiegano le risorse (personale, materiali, procedure). Il Comandante del COINT si pone, quindi, al di sopra delle problematiche esecutive e direttive e mantiene una visione globale dei compiti affidatigli e delle risorse disponibili, fornendo l'impulso “energetico” ed intellettuale per l'attuazione del suo pensiero strategico. In altre parole, egli **si occupa del “dove andare” e non del “cosa e come fare”**.



### (3) La comunicazione interna e la crescita organizzativa

Attività di prioritaria importanza per un'efficace gestione dei processi operativi, la **gestione dei flussi e della qualità delle comunicazioni interne** è tra le principali responsabilità del Dirigente di alto livello. Peraltro, il Comandante del Comando Operativo Intermedio deve risolvere anche i problemi derivanti dalla **lontananza fisica dei collaboratori diretti**, ben più consistenti di quelli che devono affrontare i Comandanti delle Brigate. Pertanto, si confermano i principi ed i criteri già illustrati nel precedente paragrafo dedicato ai Comandanti di Brigata/Scuola.

In tale ottica, il **primo passo** del Comandante del Comando Operativo Intermedio è quello di **fornire stimoli** (la “**vision**” dell'Alto Dirigente) per la realizzazione di soluzioni volte al miglioramento dei processi comunicativi, in termini sia di efficacia sia di efficienza.

Il **secondo passo** sarà quello di **promuovere** le iniziative comunicative volte a:

- garantire la **trasparenza** nei Comandi e nelle Unità dipendenti;
- facilitare la **condivisione degli obiettivi** organizzativi;
- produrre **funzionalità dei processi operativi** (procedure di lavoro) e di quelli **decisionali** (“**decision making**”);
- migliorare le condizioni specificamente lavorative e quelle correlate ai bisogni individuali e di gruppo (**qualità della vita**).

Il **terzo passo** sarà quindi quello di effettuare il **controllo di qualità**, in termini di:

- **misurazione dei risultati** conseguiti, allo scadere di precisi “step” temporali;
- individuazione dei **fattori critici** e di quelli di **successo**, al fine di attuare il “costante miglioramento” dei risultati (“**lessons learned**”);
- valutazione delle attività di progettazione, programmazione e pianificazione svolte dai Dirigenti direttamente dipendenti, mediante l'utilizzo di strumenti che garantiscano la **meritata gratificazione** e la **giusta responsabilizzazione**, nell'ottica della crescita tecnico-professionale e motivazionale degli individui/Unità.

In altre parole, il Comandante del Comando Operativo Intermedio deve agevolare il processo di **crescita organizzativa**, al fine di ottenere - quantomeno - gli stessi risultati con minor sforzo o, a parità di “fatica”, ottenere risultati superiori in termini di costo/efficacia, contrazione dei tempi per il raggiungimento degli obiettivi, ecc.

Così facendo, il Comandante del COINT potrà:

- identificare e risolvere le situazioni di improduttivo “attendismo”;
- snellire le procedure burocratiche, velocizzando la gestione dei processi operativi;
- attivare processi di formazione permanente dei Quadri e delle Unità, passando **da una logica “by opinions” a quella “by facts”**.

## 13. BENESSERE DEL PERSONALE

Una efficace azione di comando non può prescindere da una buona politica del personale, in quanto **gli uomini**, come noto e come già accennato, **sono la risorsa più preziosa della Forza Armata**. Essi devono essere posti nelle migliori condizioni possibili per poter assolvere i



compiti loro affidati ed assicurare così l'efficienza delle Unità.

Ciò si può realizzare anche garantendo un adeguato livello di benessere a favore dei dipendenti e delle loro famiglie. Ed è proprio in tale ambito che si impernano le attività di benessere svolte dalla Forza Armata, specificamente rivolte ai settori:

- **organismi di protezione sociale;**
- **assistenza morale e benessere;**
- **contributi per spese di studio;**
- **interventi assistenziali (sussidi);**
- **alloggi;**
- **risorse finanziarie.**

#### **a. Organismi di Protezione Sociale**

Tali organismi, costituiti di regola all'interno delle Unità, ricoprono una importante funzione di benessere a favore del personale militare e civile della Difesa in servizio ed in quiescenza e dei componenti dei rispettivi nuclei familiari. Essi risultano disciplinati dai **D.I. 31 dicembre 1998, n. 521 e 522** - attuativi della **legge 23 dicembre 1993, n. 559** - e dalla **Direttiva SMD-G-023** e si classificano in:

- organismi di supporto logistico: **sale convegno**, destinate al personale in servizio presso i Reparti operativi, addestrativi, logistici e le Scuole di formazione;
- organismi di protezione sociale: **circoli**, a livello territoriale e destinati al personale in servizio permanente ed in quiescenza;
- organismi a connotazione mista: **circoli ricreativi dipendenti Difesa**, destinati al personale civile in servizio;
- organismi di particolare protezione sociale: **soggiorni marini e montani**, destinati prioritariamente al personale in servizio permanente presso Enti di maggiore impegno operativo. Hanno lo scopo di far trascorrere, al suddetto personale, periodi di riposo e recupero psico-fisico in località aventi particolari caratteristiche ambientali.

Per i suddetti organismi sono previste forme alternative di gestione (affidamento in concessione a organizzazioni di dipendenti, ad enti ed a terzi, ovvero gestione diretta, mediante organi interni dell'Amministrazione Difesa, attuata anche attraverso il ricorso ad appalti di servizio) e lo svolgimento di attività ricreative (servizio bar, sale giochi e tempo libero, ecc.), culturali, sportive, alloggiative (ex foresterie), di ristorazione (mense "a pagamento", pizzerie) e di balneazione (ex stabilimenti balneari).

In caso di gestione diretta, per la partecipazione a tali attività sono previsti, a carico degli utenti, gli oneri commisurati al costo del bene o servizio fruito, maggiorati (quote ricognitorie) del:

- **10%**, per gli organismi di protezione sociale e per le attività alloggiative e di ristorazione;
- **20%**, per gli organismi di particolare protezione sociale e per le attività di balneazione,

a ristoro delle spese di funzionamento (comprese quelle per l'eventuale concorso di personale dipendente).

Nessun maggior onere è dovuto, a titolo di quota ricognitoria, dagli utenti che fruiscono dei beni/servizi erogati dagli organismi di supporto logistico (sale convegno). Tuttavia, le predette quote sono comunque dovute per le attività alloggiativa e di ristorazione (**+10%**) e



per quelle di balneazione (+20%) eventualmente svolte dagli organismi in questione. L'Amministrazione della Difesa assicura l'apporto di locali, arredi, attrezzature e impianti.

**I dirigenti, dei suddetti organismi, possono frequentare:**

- le Sale Convegno Ufficiali, Unificate (Ufficiali e Sottufficiali), Uniche (Ufficiali, Sottufficiali, VSP, Truppa);
- i Circoli Ufficiali, Unificati (Ufficiali, Sottufficiali, VSP);
- i Soggiorni attualmente disponibili dalla Forza Armata - costituiti presso altrettante "basi logistiche" - che ammontano a **n. 9 soggiorni marini, n. 9 montani e n. 1 lacustre.**

Inoltre, esiste la possibilità di usufruire di soggiorni all'estero presso i seguenti Paesi: GERMANIA, FRANCIA, SPAGNA, POLONIA, REPUBBLICA CECA e UNGHERIA. L'elenco delle Basi Logistiche e le modalità di accesso sono riepilogate in **Allegato "B-1"**.

#### **b. Assistenza morale e benessere**

Tali provvidenze riguardano tutto il personale in servizio con priorità per quello che ha l'obbligo permanente o temporaneo di presenza continuativa nelle sedi stanziali o di impiego e con precedenza alle spese che sono volte alle finalità collettive. L'impiego delle risorse finanziarie concernenti l'assistenza morale ed il benessere del personale è regolato dalla **Circolare n. 08672/MB-1/0 in data 28 maggio 1984** della Direzione Generale delle Provvidenze per il Personale (ora PERSOMIL). In particolare le esigenze contemplate riguardano:

- le spese per finalità collettive (comprese le celebrazioni di ricorrenze solenni: giuramenti, feste di corpo, congedamenti, festività natalizie, ecc.);
- le spese per le finalità individuali, specificamente indirizzate al personale non provvisto di rapporto di impiego (VFB e militari di leva).

#### **c. Contributi spese di studio**

La materia è regolata dalla **Circolare n. 10300 in data 7 giugno 1986** della predetta Direzione Generale delle Provvidenze per il Personale. In particolare, sono concessi, a cura dei Servizi Amministrativi degli Enti/Distaccamenti interessati, contributi a parziale rimborso delle spese di studio sostenute dal personale militare per:

- il conseguimento di qualificazioni professionali civili (militari di truppa e Sottufficiali);
- l'elevazione del livello culturale (personale provvisto di rapporto d'impiego o vincolato a ferme varie, esclusi gli Ufficiali di complemento di 1<sup>a</sup> nomina e i militari in ferma di leva): Corsi di scuole secondarie di 2° grado e Corsi di laurea.

Sono inoltre previste borse di studio, messe a disposizione da PERSOMIL, tramite appositi concorsi annuali, il cui decreto, emesso dalla suddetta Direzione Generale, è diramato ai Comandi dipendenti a cura dell'Ufficio Affari Generali dello SME. Possono partecipare al concorso i figli del personale militare dipendente dal Ministero della Difesa in attività di servizio o in quiescenza, nonché gli orfani del medesimo personale. Le borse di studio possono essere conferite solo se risulta che il candidato sia a carico del dipendente o del coniuge superstite. Si considerano a carico, oltre ai figli per i quali il richiedente percepisce la quota aggiunta di famiglia, anche quelli che siano conviventi e non provvisti di reddito proprio (schema di richiesta di borsa di studio in **Allegato "C-1"**).



#### **d. Interventi assistenziali-sussidi**

La materia è regolata dalla **Circolare n. 2 in data 1 gennaio 1985** della predetta Direzione Generale delle Provvidenze per il Personale. Tali interventi si concretano in un gesto di solidarietà verso i dipendenti militari e civili in servizio ed in quiescenza ed i loro familiari conviventi, ovvero superstiti; presuppongono lo stato di bisogno dei richiedenti e devono essere suffragati da documentazione probante ed essere caratterizzati dalla tempestività sia in riferimento all'inoltro della richiesta sia in ordine all'autorizzazione della concessione. I principali motivi che possono originare richieste di interventi assistenziali concernono spese conseguenti a:

- interventi di alta chirurgia o di particolare delicatezza e/o gravità;
- malattie che abbiano comportato sensibili ed indifferibili spese;
- applicazioni di protesi indispensabili;
- assistenza del dipendente e di familiare convivente, leso in modo grave e permanente (invalido civile);
- onoranze funebri (per il personale militare e civile in servizio. Tali oneri devono essere diversi da quelli per i quali è previsto l'intervento della DIFESAN).

L'assistenza, mediante concessione di interventi assistenziali individuali in denaro, deve essere fondata su valida, regolare e documentata istanza del richiedente. Nel caso di comprovata ed urgente necessità dell'intervento, il Comando/Ente, vagliata sia la situazione emergente sia le possibilità di acquisire valida ed esauriente certificazione, potrà formulare richiesta telegrafica, riservandosi di inviare, al più presto possibile, il modulo di richiesta di intervento e la relativa documentazione. I destinatari dell'assistenza sono i militari in servizio, quelli in quiescenza, nonché i familiari superstiti del personale deceduto, purché titolari di trattamenti pensionistici di reversibilità (schema per richieste di sussidio in **Allegato "D-1"**).

#### **e. Alloggi**

Gli alloggi di servizio sono Infrastrutture Militari destinate a garantire la funzionalità di Enti, Comandi e Reparti delle Forze Armate. Essi, per quanto d'interesse, si distinguono in:

- **ASGC:** alloggi di servizio gratuiti per consegnatari di depositi e magazzini e custodi di impianti e stabilimenti;
- **ASI:** alloggi di servizio connessi con l'incarico. Gli incarichi interessati sono iscritti in appositi elenchi sui quali ha competenza a decidere lo Stato Maggiore dell'Esercito;
- **ASIR:** alloggi di servizio connessi con l'incarico con annessi locali di rappresentanza;
- **AST:** alloggi di servizio di temporanea sistemazione per le famiglie dei militari;
- **ASC:** alloggi di servizio collettivi nell'ambito di infrastrutture militari per Ufficiali, Sottufficiali e VSP destinati nella sede. Sono costituiti generalmente da una stanza, con o senza servizi annessi e possono essere gratuiti o a pagamento, a seconda se sono concessi per esigenze di servizio ovvero perché chiesti dagli interessati per sopperire ad esigenze private di "sistemazione transitoria";
- **APP:** alloggi di servizio per il personale militare di passaggio e relativi familiari in transito. Sono mini-alloggi arredati che assolvono, principalmente, funzioni di foresteria.

La durata della concessione varia in relazione alla categoria dell'alloggio. In particolare, per gli alloggi connessi con l'incarico (ASGC, ASI, ASIR) la concessione è pari alla durata stessa dell'incarico, mentre è di otto anni per gli AST, di un anno per gli ASC e di tre mesi per gli APP (schema di domanda volta ad ottenere l'alloggio ASI-AST in **Allegato "E-1"**).



Mentre gli alloggi connessi con l'incarico vengono concessi nell'interesse prevalente dell'Amministrazione Difesa per il soddisfacimento delle prioritarie esigenze di servizio, gli alloggi AST sono assegnati sulla base di specifica graduatoria di merito ed assolvono una funzione di protezione sociale nei confronti dei familiari del personale militare. I canoni per l'uso degli alloggi di servizio sono, a tutt'oggi, fissati in:

- **£ 3.250** al mq. per la concessione di alloggio della categoria **AST**;
- **£ 2.150** al mq. (fino ad un max. di 120 mq.) per la concessione di alloggio **ASI**;
- **£ 3.000** per la retta giornaliera degli alloggi **ASC**, ridotte a £ 2.000 qualora "l'alloggio" sia condiviso con altri utenti ovvero abbia i servizi in comune.

Più in generale, è da sottolineare che la Forza Armata, conscia dei negativi risvolti conseguenti all'attuale carenza di disponibilità abitativa, si sta adoperando - nei modi e nei termini possibili - per "mettere in cantiere" un programma pluriennale finalizzato alla realizzazione di nuovi alloggi per il personale, aggiornato sulla base sia del nuovo modello organizzativo della Forza Armata che del mutato contesto interforze e multinazionale. In sostanza, l'articolazione del progetto, qualora vedrà la luce nei termini auspicati, prevede l'acquisizione, nell'arco di circa 9 anni, di **21.000 alloggi** distribuiti sul territorio nazionale.

#### **f. Risorse finanziarie**

Un cenno, infine, alle risorse finanziarie, considerato che il mantenimento di un adeguato livello di benessere del personale e le attività di protezione sociale svolte dagli organismi preposti implicano la programmazione e l'impiego delle stesse risorse sui pertinenti capitoli di bilancio.

L'attività di programmazione deve essere effettuata in ottemperanza alle direttive di carattere generale e "settoriale" (frequenza annuale) emanate dallo SM dell'Esercito. In particolare per le attività di protezione sociale, la formulazione delle previsioni deve tener conto dei seguenti elementi:

- disposizioni di cui ai **D.I. n. 521 e 522/1998** ed alla **direttiva SMD-G-023**;
- modalità di gestione in atto (diretta o in affidamento in concessione. In quest'ultimo caso, gli apporti dell'Amministrazione della Difesa sono limitati a locali, impianti, attrezzature, arredi ed al relativo mantenimento in efficienza);
- numero e potenzialità degli organismi di protezione sociale operanti nell'ambito del Comando considerato;
- numero degli utenti;
- tipologia dei servizi offerti dagli stessi organismi.

Di seguito, sulla base delle vigenti disposizioni, si riportano i criteri per la formazione delle previsioni di spesa sui principali capitoli concernenti il "Benessere".

#### **(1) Capitolo 3883 (ex 1092) (esigenze degli Organismi di Protezione Sociale)**

Le previsioni di spesa sul capitolo 3883 (spese generali), dovranno essere formulate tenendo presenti le esigenze dei **Soggiorni nazionali, dei Circoli e dei servizi di foresteria e balneazione**. Al riguardo, le fattispecie di spesa interessate sono:

- acquisto generi di pulizia. Tale esigenza dovrà essere limitata e contenuta esclusivamente ai casi in cui il servizio di pulizia non sia stato affidato a ditte specializzate;



- spese contratti pulizia a ditte private. Tale esigenza riguarda esclusivamente i contratti inerenti ai Soggiorni, ai Circoli, ai servizi di balneazione ed, eventualmente, ai servizi alloggiativi (foresterie) integrati nelle sale convegno;
- spese generali per protezione sociale. L'esigenza concerne **esclusivamente** il servizio assistenza bagnanti presso i soggiorni militari marittimi e gli stabilimenti balneari inquadrati nelle sale convegno o nei circoli.

## **(2) Capitolo 3985 (ex 2501) (Viveri per protezione sociale)**

Tale capitolo riguarda le esigenze di approvvigionamento di viveri, generi da banco per i bar, tabacchi e relativa licenza di vendita, contratti di catering completo presso i soggiorni o i servizi di ristorazione inquadrati nei Circoli e nelle sale convegno.

Al fine di una attenta valutazione delle risorse finanziarie necessarie a soddisfare le esigenze connesse con i servizi di "bar" e "ristorazione", si rammenta che tali attività possono essere, nell'ambito della gestione diretta, appaltate a ditte, consentendo alle stesse di riscuotere direttamente dagli utenti i corrispettivi del servizio/bene loro fornito.

In tal caso, la ditta appaltatrice, quale diretta responsabile del servizio prestato, deve provvedere, con la propria organizzazione, a tutte le esigenze di funzionamento (pulizia, personale, utenze varie per acqua, forza motrice, riscaldamento, ecc.), assumendone gli oneri, ovvero - limitatamente ai consumi utenze - accreditandone i corrispettivi all'Amministrazione della Difesa per il successivo versamento in Tesoreria, quali proventi riassegnabili con imputazione al pertinente capitolo di entrata. Va da sé che l'Amministrazione della Difesa, in questo caso, non sostenendo alcun onere, **non deve riscuotere dagli utenti alcuna quota ricognitoria per il servizio di cui trattasi**.

## **(3) Capitolo 3986 (ex 2502) (esigenze degli Organismi di Protezione Sociale)**

Tale capitolo concerne gli approvvigionamenti di generi vari per l'igiene del personale da cedere, secondo le modalità previste (recupero dei "costi vivi", maggiorati - ove occorra - delle quote ricognitorie) agli utenti degli organismi di protezione sociale. Tale esigenza deve essere limitata allo stretto necessario. In ogni caso è da evitare assolutamente la trasformazione degli organismi in veri e propri "supermercati".

## **(4) Capitolo 3990 (ex 2503) (esigenze degli Organismi di Protezione Sociale)**

La costituzione, il mantenimento ed il rinnovo di adeguate dotazioni di mobili, arredi, attrezzature e di quant'altro necessario al funzionamento degli organismi costituiscono apporto gratuito dell'Amministrazione della Difesa che li assume a carico delle proprie spese. Il rinnovo di dette dotazioni, in particolare, potrà avvenire anche per sopraggiunta inadeguatezza, secondo le modalità tecnico-amministrative in vigore.

Nel quantificare e proporre tali esigenze, particolare attenzione dovrà essere posta:

- al rispetto dei criteri di **sobrietà, semplicità e congruità con le reali esigenze di funzionamento degli organismi**;
- agli organismi situati in infrastrutture sedi di Enti/Unità che svolgono attività di formazione ed addestramento del personale (VSP, VFB);
- alla necessità di non disperdere risorse finanziarie per Enti/Reparti interessati a trasferimenti di sede o a soppressione degli stessi;
- **alla necessità di evitare richieste di materiali pregiati** (argenteria, tappeti, impianti di condizionamento, cristalli, ecc.).



Le fattispecie di spesa riferite al capitolo 3990 sono relative all'acquisto di:

- materiali di accasermamento per le esigenze relative agli effetti letterecchi per i servizi alloggiativi (foresterie) integrati nelle sale convegno, nei circoli e nei soggiorni;
- materiali di casermaggio per le esigenze dei servizi alloggiativi (foresterie) integrati nelle sale convegno, nei circoli e nei soggiorni;
- materiali ed attrezzature per cucine e mense per le esigenze dei servizi di ristorazione integrati nelle sale convegno, nei circoli e nei soggiorni. Al riguardo, si precisa che in caso di gestione diretta, l'attività di ristorazione può essere garantita da quegli organismi che nel proprio ambito dispongono di un servizio ristorazione:
  - con impianti ed attrezzature appositamente dedicati all'espletamento dell'attività di protezione sociale (in massima parte derivanti dalle soppresses Mense Ufficiali e Sottufficiali o Unificate oppure appositamente predisposti) facendo ricorso a personale dell'Amministrazione della Difesa o ricorrendo a contratti di appalto di servizi (**catering**);
  - attraverso la struttura organizzativa ed amministrativa della Mensa Obbligatoria di Servizio.

Non sono previste altre possibilità volte a garantire il suddetto servizio, pertanto, richieste di fondi alternative al citato schema non saranno prese in considerazione.

#### **(5) Capitolo 3987 (ex 2503) (esigenze degli Organismi di Protezione Sociale)**

Come già detto in precedenza, l'Amministrazione Difesa assume a proprio carico le spese per il mantenimento in efficienza delle dotazioni di mobili, arredi ed attrezzature.

Le fattispecie di spesa riferite al capitolo 3987 riguardano la:

- manutenzione delle attrezzature da caserma e/o degli effetti letterecchi per le esigenze (manutenzione/lisciviaura) concernenti gli effetti letterecchi ed i servizi alloggiativi (foresterie) integrati nelle sale convegno, nei circoli e nei soggiorni;
- manutenzione e/o riparazione e lavatura del materiale di casermaggio per le esigenze dei servizi alloggiativi (foresterie) integrati nelle sale convegno, nei circoli e nei soggiorni;
- manutenzione dei materiali e delle attrezzature per cucine e mense per le esigenze dei servizi di ristorazione integrati nelle sale convegno, nei circoli e nei soggiorni.

#### **(6) Capitolo 3215 (ex 3101)**

Per quanto attiene al rinnovo dei materiali ed ai criteri per la quantificazione delle esigenze si rinvia a quanto già detto per il capitolo di bilancio 3990. Le fattispecie di spesa riferite al capitolo 3215 riguardano, in particolare:

- gli arredi per sale convegno, lettura, scrittura e cinematografiche;
- la manutenzione e la riparazione dei materiali, delle attrezzature e dei servizi;
- i materiali, le attrezzature ed i servizi per le esigenze ricreative.

Le esigenze di cui sopra, afferenti ai "circoli ricreativi dipendenti difesa", dovranno essere rappresentate alla Direzione Generale per il Personale Civile (PERSOCIV) che provvederà ad effettuare i relativi finanziamenti.



## (7) Capitolo 3216 (ex 3204)

Le previsioni finanziarie da formulare sul presente capitolo devono essere contenute al massimo e tenere conto sia della continua variazione ordinativa della Forza Armata, con particolare attenzione alle Unità sottoalimentate o per le quali è già stata prevista o sanzionata la soppressione sia della forza effettiva attuale, quale unico parametro estremamente importante e significativo. Le previsioni effettuate dai Comandi, Enti e Reparti debbono essere comprensive, in quanto trattasi di spese ordinarie e ripetitive, delle esigenze finanziarie per lo svolgimento delle celebrazioni e ricorrenze solenni, nonché di tutti gli altri eventi particolari previsti dalla circolare applicativa del capitolo (**Circolare n. 08672/MB-1/0 in data 28 maggio 1984** di DIFEASSIST - ora PERSOMIL), alla quale si rimanda per l'individuazione delle fattispecie di spesa che è possibile soddisfare.

Gli elementi di dettaglio riferiti al capitolo di bilancio 3216 riguardano:

- iniziative varie (gite, spettacoli e medaglie);
- iniziative varie presso gli Organismi di protezione sociale. Nel presente elemento di dettaglio vanno programmate le esigenze concernenti:
  - l'acquisto di gadgets ed oggettistica varia, da cedere, secondo le modalità previste (recupero dei "costi vivi" maggiorati, ove occorra, delle quote ricognitorie) agli utenti degli organismi di protezione sociale;
  - l'organizzazione di attività socio ricreative di vario genere (intrattenimenti danzanti, feste, gite, ecc.) presso gli organismi di protezione sociale;
- interventi individuali a carattere finanziario (premi e pacchi dono);
- contributo spese di studio e di specializzazione sostenute dal personale militare precedentemente imputate sul capitolo 3209. L'entità dei contributi e le modalità di pagamento sono riportati nella **Circolare n. 10300 in data 7 giugno 1986** di DIFEASSIST.

Le esigenze concernenti le spese di soggiorno di familiari di militari in pericolo di vita saranno finanziate, su richiesta degli Enti per il tramite dei rispettivi Centri di Programmazione, previa autorizzazione di PERSOMIL - 9<sup>a</sup> Divisione, dallo SME con Mod. C/SME "ad hoc".

La procedura da seguire nella fattispecie in esame è riportata al para. 4 della citata **Circolare n. 08672/MB-1/0 in data 28 maggio 1984**.

## 14. TRATTAMENTO ECONOMICO IN ITALIA E ALL'ESTERO

### a. Trattamento economico fisso e continuativo - Trattamento economico fondamentale

#### (1) **Stipendio**

Ai dirigenti militari lo stipendio viene attribuito in funzione del grado e dell'anzianità di servizio, secondo i valori tabellari di seguito indicati relativi agli importi stipendiali spettanti (annui e mensili, al lordo e al netto delle ritenute previdenziali ed assistenziali).



Stipendio Annuo Lordo	Servizio effettivo (anni)	Stipendio mensile lordo	% ritenute Previdenziali e assistenziali	Totale ritenute	Stipendio mensile netto (°)
<b>TENENTE GENERALE</b>					
68.981.463	29	5.748.455	15,30%	879.514	4.868.942
73.120.350	31	6.093.363	15,30%	932.284	5.161.078
77.259.238	33	6.438.270	15,30%	985.055	5.453.215
81.398.126	35	6.783.177	15,30%	1.037.826	5.745.351
85.537.014	37	7.128.084	15,30%	1.090.597	6.037.488
89.675.901	39	7.472.992	15,30%	1.143.368	6.329.624
93.814.789	41	7.817.899	15,30%	1.196.139	6.621.761
97.953.677	43	8.162.806	15,30%	1.248.909	6.913.897
102.092.565	45	8.507.714	15,30%	1.301.680	7.206.034
<b>MAGGIOR GENERALE</b>					
56.442.953	27	4.703.579	15,30%	719.648	3.983.932
59.829.530	29	4.985.794	15,30%	762.827	4.222.968
63.216.107	31	5.268.009	15,30%	806.005	4.462.004
66.602.684	33	5.550.224	15,30%	849.184	4.701.039
69.989.262	35	5.832.438	15,30%	892.363	4.940.075
73.375.839	37	6.114.653	15,30%	935.542	5.179.111
76.762.416	39	6.396.868	15,30%	978.721	5.418.147
80.148.993	41	6.679.083	15,30%	1.021.900	5.657.183
83.535.570	43	6.961.298	15,30%	1.065.079	5.896.219
<b>BRIGADIER GENERALE</b>					
48.244.698	25	4.020.391	15,30%	615.120	3.405.272
51.139.380	27	4.261.615	15,30%	652.027	3.609.588
54.034.061	29	4.502.838	15,30%	688.934	3.813.904
56.928.743	31	4.744.062	15,30%	725.841	4.018.220
59.823.425	33	4.985.285	15,30%	762.749	4.222.537
62.718.107	35	5.226.509	15,30%	799.656	4.426.853
65.612.789	37	5.467.732	15,30%	836.563	4.631.169
68.507.471	39	5.708.956	15,30%	873.470	4.835.486
71.402.153	41	5.950.179	15,30%	910.377	5.039.802
<b>COLONNELLO + 2 ANNI</b>					
36.946.106	21	3.078.842	15,30%	471.063	2.607.779
39.162.873	23	3.263.573	15,30%	499.327	2.764.246
41.379.639	25	3.448.303	15,30%	527.590	2.920.713
43.596.405	27	3.633.034	15,30%	555.854	3.077.180
45.813.172	29	3.817.764	15,30%	584.118	3.233.646
48.029.938	31	4.002.495	15,30%	612.382	3.390.113
50.246.704	33	4.187.225	15,30%	640.645	3.546.580
52.463.471	35	4.371.956	15,30%	668.909	3.703.047
53.775.058	37	4.481.255	15,30%	685.632	3.795.623
55.086.644	39	4.590.554	15,30%	702.355	3.888.199
56.398.231	41	4.699.853	15,30%	719.077	3.980.775
<b>COLONNELLO - 2 ANNI</b>					
34.205.852	< a 21	2.850.488	15,30%	436.125	2.414.363



**(2) Indennità integrativa speciale (i.i.s.)**

Nella seguente tabella sono riportati gli importi mensili al lordo ed al netto delle ritenute previdenziali ed assistenziali, validi per il 1999.

GRADO	i.i.s. Mensile Lorda	percentuale ritenute prev.li ed ass.li	totale ritenute	i.i.s. mensile netta <sup>(°)</sup>
Tenente Generale	1.428.439	10,30%	147.129	1.281.310
Maggior Generale	1.354.833	10,30%	139.548	1.215.285
Brigadier Generale	1.306.705	10,30%	134.591	1.172.114
Col. +25 anni da Ten.	1.306.705	10,30%	134.591	1.172.114
Col. + 2 anni	1.240.384	10,30%	127.760	1.112.625
Col. - 2 anni	1.224.295	10,30%	126.102	1.098.193

(°) su tale importo dovranno essere operate le trattenute erariali (I.R.Pe.F.).

**(3) Assegno pensionabile**

Nella tabella sottostante sono riportati gli importi mensili al lordo ed al netto delle ritenute previdenziali ed assistenziali, validi per il 1999.

GRADO	Assegno Pensionabile Mens. Lordo	Percentuale Ritenute Prev.li ed Ass.li	Totale Ritenute	Assegno Pensionabile Mens. Netto <sup>(°)</sup>
Tenente Generale	493.236	9,10%	44.884	448.351
Maggior Generale	419.074	9,10%	38.136	380.939
Brigadier Generale	369.633	9,10%	33.637	335.996
Col. +25 anni da Ten.	369.633	9,10%	33.637	335.996
Col. + 2 anni	301.357	9,10%	27.423	273.933
Col. - 2 anni	284.876	9,10%	25.924	258.952

(°) su tale importo dovranno essere operate le trattenute erariali (I.R.Pe.F.).

**b. Trattamento economico fisso e continuativo - Trattamento economico accessorio****(1) Indennità di impiego operativo (i.i.o.)**

La tabella sottostante illustra gli effetti della gerarchizzazione e delle maggiorazioni connesse con l'impiego, per quanto riguarda gli Ufficiali dirigenti.

GRADO	Misura Mensile di base	% Incremento	Totale mens. rivalutato al lordo	% Ritenute Prev./assist.	Totale mensile rivalutato al netto
<b>INDENNITA' DI IMPIEGO OPERATIVO DI CAMPAGNA - 115%</b>					
Tenente Generale	977.576	115%	1.124.213	9,10%	1.021.910
Maggior Generale	977.576	115%	1.124.213	9,10%	1.021.910
Brigadier Generale	913.121	115%	1.050.089	9,10%	954.531
Col. +25 anni da Ten.	848.665	115%	975.965	9,10%	887.152
Colonnello	784.210	115%	901.841	9,10%	819.774



INDENNITA' DI IMPIEGO OPERATIVO TRUPPE ALPINE – 125%					
Tenente Generale	977.576	125%	1.221.971	9,10%	1.110.771
Maggior Generale	977.576	125%	1.221.971	9,10%	1.110.771
Brigadier Generale	913.121	125%	1.141.401	9,10%	1.037.534
Col. +25 anni da Ten.	848.665	125%	1.060.832	9,10%	964.296
Colonnello	784.210	125%	980.262	9,10%	891.058
INDENNITA' DI IMPIEGO OPERATIVO "SUPERCAMPAGNA"- 135%					
Tenente Generale	977.576	135%	1.319.728	9,10%	1.199.633
Maggior Generale	977.576	135%	1.319.728	9,10%	1.199.633
Brigadier Generale	913.121	135%	1.232.713	9,10%	1.120.536
Col. +25 anni da Ten.	848.665	135%	1.145.698	9,10%	1.041.440
Colonnello	784.210	135%	1.058.683	9,10%	962.343
INDENNITA' DI AERONAVIGAZIONE (Paracadutisti) – 160%					
Tenente Generale	977.576	160%	1.564.122	9,10%	1.421.787
Maggior Generale	977.576	160%	1.564.122	9,10%	1.421.787
Brigadier Generale	913.121	160%	1.460.993	9,10%	1.328.043
Col. +25 anni da Ten.	848.665	160%	1.357.864	9,10%	1.234.299
Colonnello	784.210	160%	1.254.736	9,10%	1.140.555
INDENNITA' PER TRUPPE DA SBARCO – 180%					
Tenente Generale	977.576	180%	1.759.638	9,10%	1.599.511
Maggior Generale	977.576	180%	1.759.638	9,10%	1.599.511
Brigadier Generale	913.121	180%	1.643.618	9,10%	1.494.048
Col. +25 anni da Ten.	848.665	180%	1.527.598	9,10%	1.388.586
Colonnello	784.210	180%	1.411.577	9,10%	1.283.124
INDENNITA' DI AERONAVIGAZIONE (Piloti AVES) – 190%					
Tenente Generale	977.576	190%	1.857.395	9,10%	1.688.372
Maggior Generale	977.576	190%	1.857.395	9,10%	1.688.372
Brigadier Generale	913.121	190%	1.734.930	9,10%	1.577.051
Col. +25 anni da Ten.	848.665	190%	1.612.464	9,10%	1.465.730
Colonnello	784.210	190%	1.489.998	9,10%	1.354.409

(°) Su tali importi dovranno essere operate le trattenute erariali (I.R.Pe.F.).

## (2) Indennità di posizione

Tale indennità, di cui sono destinatari, al momento, esclusivamente i Tenenti Generali ed i Maggior Generali, in ottemperanza a quanto disposto dalla **legge finanziaria per l'anno 2000 (Legge 23 dicembre 1999, n. 488)**, è estesa anche agli Ufficiali con il grado di Brigadier Generale e Colonnello. Le relative misure saranno definite con Decreto del Presidente della Repubblica, da emettersi nel corso dell'anno 2000.

### La decorrenza dell'emolumento è comunque 1° gennaio 2000.

Le misure attualmente vigenti per Tenenti Generali e Maggior Generali, già comprensive dell'aggiornamento annuale relativo all'anno 1999, sono quelle di cui alla tabella sotto indicata che riporta gli importi annui lordi nonché quelli mensili al lordo ed al netto delle ritenute previdenziali ed assistenziali.



Indennità di posizione Annuale lorda	Indennità di posizione Mensile lorda (6)	Percentuale ritenute prev.li ed ass.li	Totale Ritenute	Indennità di posizione Mensile netta (°)
19.336.677 (1)	1.487.437	9,10 %	135.357	1.352.080
25.782.237 (2)	1.983.249	9,10 %	180.476	1.802.773
29.649.572 (3)	2.280.736	9,10 %	207.547	2.073.189
32.227.796 (4)	2.479.061	9,10 %	225.595	2.253.467
33.516.908 (5)	2.578.224	9,10 %	234.618	2.343.605

(°) Su tali importi dovranno essere operate le trattenute erariali (I.R.Pe.F.).

(1) Misura base per Magg.Gen. (su tale misura la normativa non prevede maggiorazioni).

(2) Misura base per Ten.Gen. ed alcune posizioni per Magg.Gen..

(3) Importo maggiorato del 15% rispetto alla misura (2), previsto per Magg.Gen. titolari di incarico previsto dalle T.O. e per Magg.Gen. con compiti di Vice Capo di Gabinetto.

(4) Importo maggiorato del 25% rispetto alla misura (2), previsto per Ten.Gen. titolari di incarico previsto dalle T.O. e per Ten.Gen./Mgg.Gen. con funzioni di Capo di Gabinetto, Vice Segretario Generale, Direttore Generale e Capo Ufficio Centrale, Sottocapo di SM di F.A. e Vice Comandante dell'Arma dei CC.

(5) Importo maggiorato del 30% rispetto alla misura (2), previsto per i membri del Comitato dei Capi e per il Comandante Generale dell'Arma dei CC.

(6) N. 13 mensilità.

### c. Trattamento economico eventuale

In particolare, possiamo distinguere i sottoindicati casi:

#### (1) **Trasferimenti in ambito nazionale**

I movimenti in ambito nazionale relativi agli Ufficiali trasferiti d'autorità da una ad altra sede permanente di servizio danno luogo a indennità e rimborsi relativi al trattamento di trasferimento (sintesi grafica in Allegato "F-1").

Nel caso in cui il trasferimento d'autorità risulti particolarmente oneroso per il personale, l'**art. 11 della legge n. 417/1978** dà facoltà all'Amministrazione Difesa di effettuare il trasporto dei mobili e delle masserizie con mezzi propri. Si intende trasferimento oneroso quello per il quale le indennità ed i rimborsi, esclusa l'indennità di 1<sup>a</sup> sistemazione, non coprono le effettive spese che il dipendente deve sostenere. Nei mezzi propri dell'Amministrazione possono rientrare sia quelli di diretta disponibilità della stessa sia quelli di cui l'Amministrazione Difesa può fruire per contratti stipulati con privati.

In tali casi il personale militare interessato dovrà presentare specifica richiesta di trasporto mobili e masserizie, a carattere oneroso, al Comando di appartenenza, al fine di potersi avvalere del servizio offerto dalla ditta assuntrice dell'apposito contratto nazionale.

Sulla specifica indennità, comunque, è stata elaborata - a titolo di esempio - apposita liquidazione di tabella di "tramutamento" per un Colonnello con coniuge e 2 figli a carico (che si riporta in Allegato "G-1") e per un Brigadier Generale con coniuge e 2 figli a carico (Allegato "H-1").



In aggiunta alle citate indennità e rimborsi spettanti per i trasferimenti d'autorità, il personale militare trasferito è titolare del trattamento disciplinato dalla **legge n. 100/1987** e successive modificazioni (**legge 28 dic. '95, n. 549**), nella **misura giornaliera intera** lorda della diaria di missione, per i primi 6 mesi, ridotta al **50%** per i successivi 6 mesi. Il trattamento spettante è ridotto alla metà, se il trasferimento è disposto dopo un periodo di permanenza nella precedente sede **superiore a 4 anni ma inferiore a 8** e ad un terzo, se il trasferimento è disposto **dopo 8 anni** di permanenza nella stessa sede.

Inoltre, il citato trattamento è ulteriormente ridotto di un terzo al personale che usufruisce nella nuova sede di alloggio di servizio a titolo gratuito. Il trattamento di cui alla **legge n. 100/1987**, invece, non compete al personale che raggiunge, per quanto d'interesse della categoria, il domicilio eletto. E' ancora opportuno sottolineare che:

- la stessa normativa (**art. 1, comma 5**) consente al coniuge convivente del personale trasferito d'autorità, che sia impiegato di ruolo in una Amministrazione Statale, ad essere impiegato - anche in soprannumero - presso le rispettive Amministrazioni site nella nuova sede di servizio del proprio congiunto, ovvero, in mancanza, nella sede più vicina;
- il **Decreto Legislativo n. 314/1997** ha introdotto, per la citata indennità di cui alla **legge n. 100/1987**, un'agevolazione fiscale. Tale indennità, infatti, non concorre a formare reddito imponibile nella misura del 50% dell'ammontare, sino al limite di lire 3 milioni.

## (2) Trasferimenti all'estero

Per tali trasferimenti compete un trattamento differenziato secondo la tipologia della destinazione. In particolare, agli Ufficiali assegnati all'estero presso:

- Organismi ONU, NATO, Rappresentanze Militari, Delegazioni e Missioni, disciplinato dalla **legge n. 642/1961**, si applica la normativa vigente per i trasferimenti in ambito nazionale;
- Rappresentanze Diplomatiche, regolato dalla **legge n. 838/1973**, si estende la normativa prevista per il personale diplomatico (**D.P.R. n. 18/1961** e successive modificazioni);
- Posti a status internazionale si applica la **legge n. 1114/1962**.

## (3) Missioni in ambito nazionale

Ai dirigenti comandati in missione può essere attribuito, in alternativa, il trattamento di:

- missione, con diritto, nel caso di servizio isolato superiore alla durata di 12 ore, al rimborso delle spese di:
  - **albergo**, nei limiti della categoria spettante;
  - **ristorazione**, nei limiti di spesa previsti,

con contestuale attribuzione della indennità nella misura del **40% della diaria giornaliera**;

- missione, con vitto ed alloggio gratuiti forniti dall'Amministrazione Difesa, con diritto alla misura del **60% della diaria di missione**;



#### (4) Missioni all'estero

La recente **legge 2 agosto 1999, n. 269** ha autorizzato il Ministero del Tesoro ad aggiornare le diarie per le missioni all'estero per i Paesi della ex Jugoslavia e l'Albania, equiparandole a quelle stabilite per la Bosnia Herzegovina e per la Repubblica Federale Jugoslava. Conseguentemente, a decorrere dal 19 giugno 1999, il Ministero del Tesoro - con **Decreto del 30 agosto 1999** - ha elevato le diarie nette giornaliere - previste per **Albania, Croazia, Macedonia e Slovenia - alla medesima misura già prevista per la Bosnia e per la Repubblica Federale Jugoslava**. Nell'ambito delle missioni all'estero, disciplinate dal **Regio Decreto n. 941/1926**, possiamo distinguere i casi di:

- **personale militare impiegato in contingenti all'estero**, il cui invio è disciplinato con provvedimenti "ad hoc". Tale personale percepisce attualmente un trattamento di missione commisurato all'**80 % della diaria giornaliera** prevista per il paese ove si svolge l'operazione (di seguito prospetto esemplificativo):

**Missione all'estero del personale militare inquadrato in contingenti (misure giornaliere in \$ USA, già ridotte all'80%)**

<b>A decorrere dal 19 giugno 1999</b>	
<b>GRADI</b>	<b>BOSNIA, REPUBBLICA FEDERALE JUGOSLAVIA, ALBANIA, CROAZIA, MACEDONIA e SLOVENIA</b>
<b>da Col. a Magg. Gen.</b>	<b>105,6 \$</b>
<b>Ten. Gen.</b>	<b>114,4 \$</b>

- **personale militare impiegato in missioni all'estero non inquadrato in contingenti**, con conseguente trattamento corrisposto nella misura intera ovvero con riduzione di un terzo in caso di fruizione di albergo, secondo le modalità riportate di seguito:

- uso del mezzo di trasporto: il personale inviato all'estero in missione dovrà servirsi, di regola, del mezzo di trasporto usuale e più economico. Qualora esigenze di servizio rendano necessario l'uso del mezzo aereo, l'ordine di missione nonché il certificato di viaggio dovranno autorizzare l'uso di tale mezzo. Ai citati Ufficiali dirigenti è riconosciuto il rimborso del costo del biglietto aereo per le classi al momento identificabili come:

- o **"top class"** o classe equivalente, per il personale avente il grado di Tenente Generale o di Maggiore Generale;
- o **"business"**, per il personale avente il grado di Brigadier Generale o Colonnello.

Al riguardo, per ottenere il rimborso delle spese di viaggio occorre presentare l'originale del biglietto aereo corredato delle relative carte di imbarco comprovanti i singoli voli effettuati;

- rimborso delle spese di albergo: il rimborso delle spese di albergo sostenute in occasione di missioni all'estero, potrà avvenire previa presentazione di regolare fattura o ricevuta fiscale - da parte del personale interessato - relativa ad albergo di 1^ categoria ovvero a 4 stelle. In tale caso, il trattamento di missione all'estero è ridotto di un terzo. Per le missioni all'estero, diversamente da quanto avviene per quelle in territorio nazionale, non è previsto il rimborso delle spese per pasti;



- maggiorazione del 30% sulla diaria di missione all'estero (eventuale): è prevista una maggiorazione del 30% sulla diaria di missione, ai sensi dell'**art. 3 del Regio Decreto 3 giugno 1926, n. 941** e successive modificazioni ed integrazioni, limitatamente ad un massimo di 30 giorni e per i soli giorni di partecipazione a riunioni internazionali, al personale che:

- faccia parte di Delegazioni italiane presso Commissioni, Enti o Comitati internazionali che si rechino all'estero per partecipare alle relative riunioni ovvero di Commissioni che si rechino all'estero in rappresentanza del Governo;
- isolatamente si rechi all'estero per partecipare a Commissioni di carattere internazionale;

- **personale militare facente parte di contingenti impiegati in esercitazioni a carattere internazionale, quali i campi d'arma all'estero, esercitazioni NATO, esercitazioni "Partnership for Peace", esercitazioni bilaterali (comprese le attività addestrative derivanti dagli scambi bilaterali in regime di reciprocità o meno), trilaterali e quadrilaterali, ecc., annualmente programmate in ambito NATO, UEO e/o nell'ambito di accordi internazionali**: a tale personale è corrisposto il trattamento di missione, previsto per il paese di destinazione, ridotto, rispettivamente:

- al **75 %**, qualora il personale fruisca di attendamento/accantonamento (tendopoli e/o strutture di circostanza e/o moduli abitativi "ad hoc" del tipo "CORIMEC", containers, ecc.) e di vitto;
- al **65 %**, qualora il personale fruisca di strutture pubbliche e/o private organizzate per l'alloggiamento di personale e destinate all'esigenza specifica (edifici, abitazioni, strutture alloggiative in zona, ecc.) e di vitto "obbligatorio", a carico dell'Amministrazione e/o dello Stato estero ospitante.

#### (5) Assegno per il nucleo familiare

L'assegno spetta per i figli, il coniuge, i genitori e le altre persone a carico, ai capi famiglia che prestano lavoro subordinato, a prescindere dall'età, dal sesso e dalla nazionalità e sono **attualmente** disciplinati dalla **legge n. 153/1988**. Con D.I. sono fissati annualmente gli importi dell'assegno per il nucleo familiare in funzione del reddito familiare posseduto.

#### (6) Compenso per lavoro straordinario

Con la **legge n. 231/1990** è stato, tra l'altro, istituito l'orario di lavoro per il personale militare e introdotto l'istituto del lavoro straordinario.

Criterio di base che regola il lavoro straordinario è quello che individua tale prestazione di lavoro come non programmabile e come tale utilizzabile unicamente per soddisfare le esigenze per il conseguimento dei fini istituzionali delle Forze Armate, alle quali non si possa fare fronte durante e con il normale orario di lavoro.

La forma prioritaria di remunerazione delle prestazioni di lavoro rese in eccedenza rispetto a tale orario, è il recupero compensativo. Qualora esigenze di servizio non consentano la fruizione di tale recupero, si procede alla corresponsione del compenso in denaro, attribuibile agli Ufficiali dirigenti nelle misure riportate di seguito, suscettibili di successivi aggiornamenti:



### **Compenso orario per lavoro straordinario feriale diurno**

Grado	Misure al lordo dell'IRPEF
Colonnello	£ 31.020
Brigadier Generale	£ 38.527
Maggiore Generale	£ 43.510
Tenente Generale	£ 51.540

#### **(7) Compenso di alta valenza operativa**

Il compenso rappresenta uno degli aspetti maggiormente innovativi e significativi introdotti dal recente rinnovo contrattuale per il personale militare non dirigente. Tale compenso è stato istituito per il personale impiegato in particolari condizioni di prolungato impegno in attività operative in territorio nazionale, per i giorni di effettiva attività in esercitazioni o in operazioni fuori dell'ordinaria sede di servizio, fino ad un massimo di 60 giorni l'anno. **Per i criteri di base che regolano tale compenso, resta valido quanto di recente disciplinato nella direttiva sull'istituto dello straordinario dello SME n. 2348/02/DP-CH in data 23 aprile 1999.**

Tale istituto, con il provvedimento che estenderà i contenuti del recente rinnovo contrattuale al personale dirigente, sarà applicabile anche nei riguardi del personale militare in argomento che sia impegnato in:

- operazioni (escluse quelle disciplinate con provvedimenti "ad hoc" per le quali come accennato, sono previste specifiche remunerazioni);
- esercitazioni;
- campi d'arma, ecc..

Le misure per ciascun grado saranno, ovviamente, definiti nell'ambito dello stesso provvedimento.

#### **d. Trattamento previdenziale ed assistenziale**

##### **(1) Equo indennizzo**

L'equo indennizzo rappresenta un diritto patrimoniale volto a ristorare il dipendente militare o civile dello Stato che abbia subito una menomazione "permanente" dell'integrità fisica, riconducibile ad una infermità o lesione contratta in servizio e per causa di servizio. Presupposto per la concessione del beneficio sono, pertanto:

- l'esistenza di una infermità o lesione riportata nell'espletamento del servizio e la sua dipendenza da causa di servizio;
- la menomazione "permanente" dell'integrità fisica, attribuibile alla predetta infermità o lesione.

Il militare che abbia contratto infermità o lesioni, per farne accertare la dipendenza da causa di servizio, deve farne **esplicita domanda entro sei mesi dalla data in cui si è verificato l'evento dannoso** o da quella in cui ha avuto piena conoscenza dell'infermità o lesione (con documento medico specialistico/legale). Tale domanda deve essere indirizzata al Comandante/Capo Ufficio/Direttore dell'Ente o altra autorità da cui direttamente dipende.



Il militare, qualora ritenga che possano ricorrere le condizioni previste dalla legge (presumibile riconoscibilità di dipendenza da causa di servizio delle infermità di cui si è chiesto il riconoscimento e possibile ascrivibilità delle medesime ad una delle categorie di cui alle tabelle A e B della **legge 834/1981**), dovrà contestualmente presentare, all'Ente di appartenenza, anche **domanda intesa ad ottenere la concessione dell'equo indennizzo**.

## (2) Indennità di buonuscita

L'indennità di buonuscita, disciplinata dal **D.P.R. n. 1032/1973**, compete al personale civile e militare dello Stato, iscritto al Fondo (attualmente gestito dall'I.N.P.D.A.P.), che cessi dal servizio per qualunque causa (è iscritto al Fondo il personale militare in servizio permanente e quello, inquadrato nei livelli retributivi, che abbia già assolto agli obblighi di leva). Tale istituto, per effetto di norme connesse con la riforma del sistema pensionistico (istituzione della previdenza complementare) anche per il personale militare dovrà subire la trasformazione in Trattamento di Fine Rapporto (T.F.R.). Le modalità con cui dovrà avvenire tale trasformazione, al momento, non sono ancora state definite dal Legislatore.

## (3) Piccolo prestito

La concessione di prestiti a breve scadenza (aventi importo pari, sia pure con alcuni limiti di somma, ad **una o due mensilità**) ai dipendenti civili e militari dello Stato, anche non di ruolo purché in servizio, è subordinata alla sussistenza del requisito della iscrizione al Fondo Previdenza e Credito per i dipendenti dello Stato, al momento gestito, come detto, dall'I.N.P.D.A.P., per un periodo minimo di 1 anni e/o 2 anni.

La restituzione delle competenze avviene in rate mensili mediante l'assoggettamento diretto delle quote in busta paga. La relativa domanda, da redigersi su apposita modulistica, dovrà essere inoltrata, per il tramite degli Enti/Comandi di appartenenza, allo stesso I.N.P.D.A.P..

## (4) Cassa Ufficiali

La Cassa Ufficiali è istituita presso il Ministero della Difesa per le attività previdenziali ed assistenziali nei confronti degli iscritti. Il sodalizio trae i fondi per l'erogazione delle previste indennità/assegni (a fine carriera) dalle ritenute effettuate mensilmente in busta paga sulla voce stipendio (**il 4% dell'80% del suo ammontare**) di tutti gli Ufficiali in servizio permanente, di qualsiasi ruolo e grado, che pertanto risultano obbligatoriamente iscritti alla Cassa sin dalla nomina a Sottotenente. Attualmente è prevista la corresponsione di:

- una **indennità supplementare** che viene erogata agli iscritti all'atto della loro cessazione dal servizio. La stessa, istituita con la finalità di integrare l'indennità di Buonsuscita INPDAP, è **pari al 2% dell'80% dell'ultimo stipendio annuo lordo effettivamente percepito, per ciascun anno di servizio utile**. Gli importi non sono soggetti a ritenute di sorta;
- un **assegno speciale** che viene attribuito all'atto del passaggio nella posizione di stato della riserva e, comunque, non prima del compimento del 65° anno di età. La misura di tale assegno, modificabile dal Ministro della Difesa, è legata al grado rivestito all'atto della cessazione dal servizio ed i relativi importi sono assoggettati alle ritenute erariali (I.R.Pe.F.).



Al momento, comunque, sono in corso iniziative volte a valutare la compatibilità e/o integrabilità di tali istituti previdenziali con l'istituzione della Previdenza Complementare anche per gli appartenenti alle Forze Armate. Ciò comporterà di fatto la chiusura della Cassa Ufficiali, unitamente ad altri sodalizi analoghi, con la restituzione delle somme fino ad oggi versate dagli iscritti nelle forme che saranno stabilite dal legislatore.

## **15. SISTEMAZIONE ALLOGGIATIVA**

Costruite in epoche differenti, le infrastrutture destinate ad ospitare i reparti della Forza Armata presentano notevoli carenze sul piano qualitativo e funzionale. Le cause di tale situazione sono da ricercarsi, come noto, principalmente:

- nella vetustà delle caserme (il 90% di esse risale al secondo conflitto mondiale e circa il 25% di queste ultime risale addirittura al secolo scorso);
- nella tipologia delle costruzioni, in origine strutturate per assolvere compiti tutt'altro che militari;
- nell'ubicazione delle infrastrutture, oramai inglobate, per la gran parte, nei centri abitati.

In particolare, la riqualificazione degli alloggi di servizio collettivi per tutto il personale militare è ormai un obiettivo irrinunciabile che trae origine dal processo di "professionalizzazione" dell'Esercito e trova naturale concretizzazione nell'attività di ammodernamento che sta interessando il Parco Infrastrutturale della Forza Armata, puntando ad un deciso innalzamento degli standard abitativi, la cui massima responsabilità è devoluta proprio ai Quadri dirigenti in attività di comando, direzione e staff.

Per quanto riguarda specificamente la situazione alloggiativa relativa ai Dirigenti celibi o senza nucleo familiare al seguito, è stato avviato un programma di riqualificazione degli alloggi di servizio collettivo (ASC) che prevede la realizzazione di cellule abitative monoposto con servizi igienici dedicati (esempio in **Allegato "I-1"**).

Al momento, tuttavia, solo poche caserme dispongono dei succitati standard abitativi che, sulla base del programma di ammodernamento del Parco Infrastrutturale già avviato, troveranno sicura applicazione sia nella costruzione di nuovi alloggi sia nella graduale trasformazione di quelli esistenti, con gli eventuali adattamenti che potrebbero essere imposti dalla situazione contingente. Altre strutture orientate al tempo libero (sala convegno, sala lettura, palestra, cinema, impianti sportivi, ecc..) saranno migliorate e potenziate in funzione delle possibilità offerte dalle singole caserme. Alle stesse, comunque, i Comandanti a tutti i livelli dovranno dedicare tutte le risorse finanziarie disponibili per innalzare la funzionalità di tali strutture e, conseguentemente, la **qualità della vita** all'interno delle stesse caserme.

Per quanto riguarda specificatamente le infrastrutture destinate ad ospitare in futuro gli Ufficiali di sesso femminile, queste manterranno la stessa tipologia abitativa prevista per i colleghi uomini.

## **16. VESTIARIO ED EQUIPAGGIAMENTO**

Il servizio vestiario assicura al militare la distribuzione di tutti quei manufatti necessari alla vestizione ed all'equipaggiamento (serie v.e.). Peraltro, va precisato che, a differenza di quanto



previsto per le categorie in subordine (ruoli Marescialli e Sergenti, Volontari e militari di leva), per gli Ufficiali dirigenti non è prevista la distribuzione né degli **oggetti per la pulizia personale** né dei **materiali di consumo**.

#### a. Dotazione

L'attuale normativa (**legge 25 gennaio 1962 n. 26**) prevede la facoltà del Ministro della Difesa di determinare, con apposito decreto, tipo e qualità dei manufatti di v.e. da cedere agli Enti Distaccamenti e Reparti, quale dotazione "di reparto" (serie aggiuntive).

Agli Ufficiali dirigenti sono attribuiti gli oggetti di v.e. previsti nella serie aggiuntiva n. 1 per Ufficiali e Marescialli (**Allegato "J-1"**) e, a seconda degli incarichi, gli oggetti delle altre serie aggiuntive e speciali contemplate dal **Decreto Ministeriale 5 febbraio 1996** e successive aggiunte e varianti.

Alcuni dei materiali previsti nella serie v.e. individuale ordinaria (borraccia, gavetta, tenda di pernottamento individuale, materassino pneumatico, ecc.) sono trattati a "gestione di reparto" e vengono rilasciati per il solo periodo di permanenza al reparto.

#### b. Rinnovazione

Per ogni manufatto è stabilito un periodo minimo di durata, computato in mesi interi a decorrere dal mese successivo a quello della distribuzione. In **Allegato "K-1"** è riportata la tabella relativa alla durata minima dei principali materiali di vestiario ed equipaggiamento.

Prima del compimento dei previsti termini di durata minima e solo per i capi che non sono riconosciuti in buone condizioni per l'ulteriore uso è consentita la rinnovazione "straordinaria". E ciò, specie in caso di:

- precoce logorio, dovute a speciali circostanze di servizio/impiego;
- perdita a causa di forza maggiore;
- variazione dei dati antropometrici, tali da non consentire l'uso degli oggetti ricevuti;
- destinazione all'estero.

## 17. VETTOVAGLIAMENTO

Il vettovagliamento è un servizio finalizzato a fornire al militare una adeguata alimentazione, mediante tipologie di razione commisurate al grado di attività e, quindi, all'impegno fisico richiesto nelle varie posizioni di impiego.

#### a. Le razioni viveri

La composizione delle razioni viveri in natura per i militari che ne conservano il godimento viene annualmente determinata con Decreto del Ministro della Difesa, da adottare di concerto con il Ministro del Tesoro.

Il Ministro della Difesa, con proprio Decreto, aggiorna, ogni anno, la **Pubblicazione COM-G-001** "Norme relative alle razioni e spettanze per il servizio di vettovagliamento delle Forze Armate", la quale elenca tutti i tipi di razioni, integrazioni vitto e generi di conforto previsti e ne fissa i criteri di distribuzione.



Le **razioni viveri in natura** (ordinaria, media e pesante, comprensive, queste ultime due, delle integrazioni vitto per il personale in condizioni di impiego che comportano un maggior dispendio di energia) sono costituite dai generi elencati in **Allegato "L-1"**.

Oltre alle razioni viveri è corrisposta la **quota di miglioramento vitto**, che ha lo scopo di consentire gli acquisti di ulteriori generi per il miglioramento dei pasti ed il **supplemento in occasione di ricorrenze speciali**.

Allo scopo di evitare sciupii dei generi e consentire una maggiore varietà dei pasti è prevista una **elasticità delle razioni viveri**, ottenibile mediante il ricorso alla **sostituzione dei generi di tabella** con altri prelevabili presso gli Organi Territoriali di Amministrazione e di Commissariato ed ai **riporti in economia**, che consistono in accreditamenti dei valori dei generi non consumati da utilizzare in liberi acquisti.

Completano la normale alimentazione del personale militare in speciale condizioni o in determinate destinazioni di servizio, i **generi di conforto**, che sono direttamente corrisposti agli interessati (sintesi dei generi spettanti nelle condizioni d'impiego più significative in **Allegato "M-1"**).

#### **b. Ambienti e modalità di distribuzione**

Presso gli organismi militari sono costituite le **mense ordinarie di servizio per volontari graduati e militari di truppa**. Qualora sussistano particolari esigenze, il Comandante può disporre che la mensa garantisca permanentemente il trattamento alimentare a favore di tutto il personale militare e civile in forza all'unità. In tale caso la mensa ordinaria di servizio viene denominata unica.

Alle mense ordinarie di servizio per graduati e militari di truppa possono partecipare graduati e militari di truppa, Ufficiali, Sottufficiali e civili dell'Ente (se unica), nonché personale militare e civile di altre Unità, autorizzato dal Comandante. Il servizio vettovagliamento all'interno delle citate mense può essere:

- **affidato in appalto a ditte esterne** e può assumere le seguenti tipologie:
  - **catering completo**: la ditta appaltatrice provvede a conferire derrate e a confezionare i pasti in locali posti a disposizione dall'Amministrazione Difesa;
  - **pasti veicolati**: la ditta assuntrice effettua la confezione dei pasti in strutture esterne all'Amministrazione, presso le quali avviene unicamente la porzionatura e la distribuzione;
  - **servizio ristorazione**: la Ditta appaltatrice è responsabile del confezionamento e della distribuzione dei pasti, nonché del servizio di pulizia, mentre l'Amministrazione Difesa continua fornire le derrate ed i locali.
- **con gestione diretta in natura**, con prelevamenti delle derrate presso gli Organi Territoriali di Amministrazione e di Commissariato e ed acquisti da programmare nei limiti delle quote in contanti derivanti dai riporti in economia consentiti;
- **con gestione diretta in contanti**, ove le derrate sono approvvigionate presso fornitori impegnati con l'Amministrazione Difesa con convenzioni aventi cadenza semestrale e con carattere di somministrazione, con il controvalore delle razioni viveri, le quote miglioramento vitto stabilito annualmente ed il trattamento tavola che compete alla mensa unica, ove costituita, in relazione alla presenza degli aventi titolo (Ufficiali e Sottufficiali).



Possono essere costituite, inoltre, **mense obbligatorie di servizio (MOS)** presso:

- i Reparti durante i campi, le manovre e le esercitazioni fuori sede;
- gli aeroporti e gli eliporti di F.A.;
- i Comandi, gli Enti, Distaccamenti e Reparti previsti annualmente con Decreto Ministeriale.

La MOS può essere unificata per Ufficiali e Sottufficiali oppure con gestione separata per le due categorie. Vi partecipano Ufficiali, Sottufficiali e militari inservienti alle mense. Le disponibilità finanziarie della mensa sono costituite dai controvalori in contanti delle razioni viveri, conteggiati in base alle presenze dei conviventi, cui si aggiunge il trattamento tavola. Il vettovagliamento di tutto il personale appartenente a Reparti impiegati con continuità in attività addestrativo-operativa fuori sede è assicurato, in alternativa:

- **in patria** mediante:
  - **catering**, qualora vi sia la disponibilità della ditta aggiudicataria del servizio in guarnigione o da parte di altre ditte;
  - **gestione diretta** effettuata dai nuclei specialisti della **Scuola di Amministrazione e di Commissariato (SAC)**.

Qualora in occasione di attività addestrative od operative in Patria non risulti possibile avvalersi delle opzioni precedenti o di convivenze presso altre mense, si potrà fare ricorso al vettovagliamento mediante appalto di somministrazione dei pasti presso strutture civili (es. ristoranti). Tale sistema potrà essere adottato in guarnigione, sotto forma di "pasto veicolato", in presenza di situazioni oggettive che comportino una prolungata interruzione del servizio (inagibilità infrastrutturale, adeguamento alla normativa sanitaria, ecc.). Presupposto indispensabile per il ricorso a tale modo di ristorazione, da considerare "di emergenza", resta - oltre alla imprevedibilità dell'esigenza - la preventiva ed accertata impossibilità di ricorrere a convivenze presso altre mense o ad usufruire di cucine campali;

- **all'estero** mediante:
  - **gestione diretta** effettuata da specialisti della SAC, per il periodo iniziale;
  - **catering** una volta stabilizzata la situazione.

Qualora la precedente opzione non sia praticabile, il servizio sarà effettuato direttamente dall'Unità interessata con un sistema che preveda l'acquisto in loco di tutti i generi necessari alla confezione del vitto ed alla preparazione dei pasti a cura di personale militare (nucleo specialisti della SAC) con l'ausilio di mano d'opera locale.

## **18. SERVIZIO DI BARBIERE, SARTO, CALZOLAIO E LISCIVIATURA**

### **a. Servizio di barbiere**

Al personale in servizio permanente è consentito usufruire, **a pagamento**, del servizio di barbiere effettuato a mezzo di assuntori civili, contrattualmente obbligati, che devono, tra l'altro:

- assicurare il servizio con continuità, nei locali forniti dall'Amministrazione Difesa;



- provvedere in proprio alla manutenzione e rinnovo degli strumenti di lavoro;
- provvedere, se richiesto, al servizio in occasione di campi e manovre.

#### **b. Servizio manutenzione vestiario e calzature**

Il servizio manutenzione e riparazione vestiario e calzature assicura, **a pagamento**, la piena e continua efficienza degli oggetti di v.e. e delle calzature in uso ai dirigenti. Il servizio viene effettuato a mezzo di contratti stipulati con assuntori civili.

#### **c. Lisciviatura vestiario-equipaggiamento**

La lisciviatura degli oggetti di vestiario-equipaggiamento è essenziale per la buona manutenzione e tenuta degli oggetti stessi. Per i Dirigenti l'Amministrazione della Difesa provvede a far lisciviare **gratuitamente** gli oggetti in distribuzione, solo in attività di campagna.

### **19. ASSISTENZA SANITARIA**

Per gli Ufficiali dirigenti si applicano le disposizioni valide per tutto il personale di carriera.

#### **a. Tutela della salute (Diagnosi – ricovero – cura)**

Tutta la normativa afferente al personale in servizio permanente trova applicazione nel caso degli Ufficiali dirigenti, categoria a rapporto d'impiego continuativo (**Allegato "N-1"**).

Pertanto, i dirigenti, come tutto il personale di carriera, hanno il diritto di accedere a tutte le prestazioni fornite dal Sistema Sanitario Nazionale (S.S.N.), comprese quelle dei medici di medicina generale.

Per quanto concerne l'Organizzazione Sanitaria Militare, non risultano definite le norme giuridico-amministrative che regolano l'accesso del personale in argomento alle prestazioni fornite presso le strutture sanitarie di Corpo.

Il Regolamento sul Servizio Sanitario Militare Territoriale (R.S.S.M.T.), infatti, non individua specificamente le categorie di personale militare destinatario delle decisioni dell'Ufficiale medico di Corpo riguardanti gli ammalati in visita giornaliera.

Presso le strutture ospedaliere sono corrisposte al personale in servizio permanente:

- attività di ricovero e cura (a titolo gratuito, in analogia alle norme vigenti per il S.S.N.); si estrinsecano presso il Policlinico Militare "Celio" e presso gli Ospedali Militari.
- attività specialistico-ambulatoriali (previa corresponsione di un contributo di compartecipazione alla spesa – ticket); si estrinsecano anche presso i Centri Militari di Medicina Legale (CMML).

Le prestazioni correlate alle infermità dipendenti da causa di servizio e quelle volte alla definizione delle pratiche medico-legali sono effettuate **gratuitamente**.



**b. Procedure per l'adozione dei giudizi e dei provvedimenti medico – legali relativi alle assenze per infermità o malattia**

Tali procedure riguardano in particolare:

- i provvedimenti medico-legali che nei confronti dei dirigenti devono essere adottati dalle Commissioni Mediche Ospedaliere degli Ospedali Militari e dei CMML;
- l'idoneità al servizio, per il quale, in analogia a quanto previsto per altre categorie:
  - il giudizio deve essere espresso in relazione all'età, al grado, alla categoria e all'incarico, nonché alle particolari norme che ne regolano la posizione e lo stato;
  - l'elenco delle Imperfezioni ed Infermità causa di non idoneità al servizio, costituisce per i dirigenti solo una guida di orientamento;
  - non deve essere attribuito all'Ufficiale alcun profilo sanitario.

**c. Decisioni sanitarie e provvedimenti medico – legali**

Si applicano le disposizioni previste in Allegato "O-1".

**d. Assenze per malattia o infermità**

Si applica quanto indicato in Allegato "P-1". Peraltro, in caso di malattia o infermità, l'Ufficiale è tenuto, nei confronti del Comando di appartenenza, a:

- comunicare tempestivamente il proprio impedimento a riprendere servizio, indicando nel contempo il domicilio di reperibilità durante l'assenza;
- far pervenire il relativo certificato di malattia entro il giorno successivo al rilascio e, comunque, improrogabilmente all'atto del rientro;
- dare informazione di una eventuale dimissione da un ospedale civile, ai fini dell'adozione dei provvedimenti medico-legali del caso.

**e. Visite di controllo**

Non esistono, allo stato attuale, disposizioni procedurali di dettaglio. Ciò nonostante, nei confronti del personale militare che in servizio o in licenza si annuncia ammalato al proprio domicilio, il Comandante dell'Ente di appartenenza può disporre una visita di controllo da parte di un Ufficiale medico. Per contro, nei riguardi di militari ricoverati presso strutture ospedaliere pubbliche non può essere, invece, disposta alcuna visita di controllo con finalità medico-legali; in questi casi il militare deve produrre, al suo rientro, la certificazione della struttura sanitaria attestante il ricovero ed il periodo di degenza presso la stessa.

**20. TRASPORTI COLLETTIVI**

Vengono riepilogati con tale terminologia i trasporti attuati per le esigenze funzionali d'istituto a favore del personale militare e civile in servizio presso gli organi centrali e periferici dell'Amministrazione Difesa, concessi sia a titolo gratuito che a pagamento (quest'ultimi previsti per i trasporti presso stabilimenti balneari, colonie e soggiorni marini e montani).



Tali trasporti sono suddivisi per:

- servizi in sede (possono essere comandati direttamente dal Comandante dell'Ente/Reparto che ha in assegnazione l'autoveicolo);
- servizi fuori sede (possono essere autorizzati, per quanto di competenza, dall'Autorità di Vertice o dal Comando Periferico).

Qualora costituiti, il personale che voglia accedere a tali servizi di trasporto dovrà richiedere per il tramite gerarchico il rilascio dell'autorizzazione a fruirne. Nel caso in cui il servizio non sia istituito, potrà essere inoltrata motivata richiesta all'Ente/Comando/Reparto competente che ne valuterà l'opportunità secondo i criteri previsti dalla normativa vigente di riferimento.

## **21. RAPPRESENTANZA MILITARE**

### **a. Generalità**

La **legge 11 luglio 1978, n. 382** "Norme di principio sulla disciplina militare" ha introdotto nell'ordinamento militare l'istituto della Rappresentanza Militare (RM). Detto istituto opera all'interno dell'Istituzione Militare ed in collaborazione con i Comandanti per migliorare le condizioni morali e materiali del personale. La RM pone le sue basi su due criteri fondamentali:

- il primo volto a conferirle un ruolo propositivo-consultivo in virtù del quale la RM è un istituto interno all'Ordinamento militare. Al riguardo, infatti, la norma istitutiva vieta di costituire associazioni sindacali, nella considerazione che il sindacato si pone quale "controparte" rispetto al datore di lavoro;
- il secondo volto a confermare i valori della gerarchia e della disciplina, nella considerazione che comandare ed obbedire costituiscono atti di pari dignità.

La legge è stata dunque concepita per istituire una Rappresentanza che, a differenza degli organismi sindacali fosse animata da uno "**spirito partecipativo**" e non da tendenze antagoniste. In ottemperanza alle disposizioni della citata legge (art. 20 della **legge n. 382/1978**) sono stati emanati il Regolamento di Attuazione della Rappresentanza Militare (R.A.R.M.) ed il Regolamento Interno della Rappresentanza Militare (R.I.R.M.) che integrano la legge e definiscono gli aspetti di carattere organizzativo, di funzionamento e procedurali.

Alcuni degli elementi che seguono (sottopara.b., c. e d.), pur apparendo di non specifico e diretto interesse, assumono importanza prioritaria e fondamentale per i dirigenti, specie per coloro che sono impiegati in attività di comando; per cui gli stessi elementi vengono riportati allo scopo di fornire un esaustivo quadro d'insieme per gestire al meglio la complessa materia, per sostenere a ragion veduta l'attività dei delegati a qualsiasi livello o a categoria essi appartengano e, non ultimo, per travasarne le conoscenze ai propri colleghi più giovani/subordinati, analogamente responsabili del benessere del personale e del buon andamento delle attività in corso nell'ambito dell'unità, siano esse svolte in sede come all'esterno delle infrastrutture, in Patria come all'estero.

Al riguardo, comunque, per completezza di trattazione, in **Allegato "Q-1"** si riporta stralcio della circolare inviata di recente a tutti i Comandanti affiancati ai Consigli di rappresentanza - ai vari livelli di competenza - contenente, tra l'altro, disposizioni circa la **tutela dei delegati** nell'assolvimento delle loro delicate funzioni.



## **b. Organizzazione della Rappresentanza Militare**

La presenza di un istituto propositivo-consultivo all'interno dell'ordinamento militare, il cui interlocutore naturale è stato individuato nell'Amministrazione, ha determinato, di fatto, due linee distinte e parallele; quella di "Comando" e quella della "Rappresentanza", affinché le logiche diverse che sono alla base di ciascuna di esse abbiano, per gli aspetti di competenza, pari opportunità propositive e consultive nei confronti del "Vertice politico" della Amministrazione Difesa.

In tale spirito la RM è stata, pertanto, articolata in più organi collegiali collocati su tre diversi livelli. Vi sono, infatti:

- diversi Consigli di Base (**COBAR**) a livello di Comandi, Enti e caserme, affiancati ciascuno ai Comandanti delle cosiddette "Unità di Base";
- 11 Consigli Intermedi (**COIR**) affiancati ai Comandanti delle tre Regioni Militari, ai 4 Comandi Operativi Intermedi, ai tre Ispettorati e al Comandante dei Supporti delle Forze Operative Terrestri;
- un Consiglio Centrale (**COCER**) affiancato al Capo di Stato Maggiore della Difesa. Quest'ultimo, a sua volta, è articolato in Sezioni di Forza Armata/Corpo Armato (Esercito, Marina, Aeronautica/Carabinieri e Guardia di Finanza) affiancate, rispettivamente, al relativo Capo di Stato Maggiore di Forza Armata/Comandante Generale. Le Sezioni di Forza Armata, a loro volta, sono articolate in Commissioni di Categoria per l'esame delle problematiche specifiche delle categorie di appartenenza.

Nei citati Consigli (COBAR, COIR e COCER) sono rappresentate tutte le categorie del personale militare (Ufficiali, Sottufficiali, Volontari, Ufficiali di complemento di prima nomina e Militari di leva). In particolare, è prevista la categoria:

- "A" per gli Ufficiali (con esclusione di quelli di complemento di prima nomina che fanno parte della categoria "D");
- "B" per i Sottufficiali;
- "C" per i Volontari (VSP e VFB);
- "D" per gli Ufficiali di complemento di prima nomina;
- "E" per i Militari di truppa in servizio di leva. Fanno parte di detta categoria anche i militari trattenuti su base volontaria.

Nell'ambito delle citate categorie il personale elegge, nei vari consigli e con voto diretto, nominativo e segreto, i propri rappresentanti.

## **c. Modalità per la costituzione dei Consigli della Rappresentanza Militare**

I Consigli di Rappresentanza sono costituiti attraverso votazioni dirette, nominative e segrete del personale militare ripartito nelle predette cinque categorie. In particolare, a livello:

- **COBAR**, tutti i militari in forza e presenti presso l'unità di base eleggono i rappresentanti della propria categoria per la composizione del consiglio in parola;
- **COIR**, i rappresentanti delle varie categorie, eletti nei COBAR collegati, eleggono nel proprio ambito i delegati dei COIR corrispondenti;
- **COCER**, i rappresentanti eletti nei COIR, ciascuno per la propria categoria, partecipano alla successiva elezione dei delegati della Sezione COCER di Forza Armata.



Per poter essere eletti quali delegati occorre essere in forza al reparto presso cui viene costituito il COBAR ed essere in possesso dei requisiti previsti dalla normativa in vigore (art. 19 del R.A.R.M.), che prevede tra l'altro anche le seguenti condizioni:

- non aver riportato condanne per delitti non colposi;
- non aver riportato una o più punizioni di consegna di rigore per inosservanza della "legge sui principi" (**legge n. 382/1972**);
- non trovarsi in stato di carcerazione preventiva;
- dover svolgere altri sei mesi di servizio di leva per il personale delle categorie "D" - "E".

Per i militari di carriera costituisce, altresì, requisito di eleggibilità il non aver ricoperto l'incarico di rappresentante nel precedente periodo di mandato. I delegati non sono ad incarico esclusivo ma devono assolvere sia i doveri del proprio stato militare, sia le funzioni di rappresentanti.

La durata del mandato dipende dalla categoria di appartenenza. In particolare i delegati delle categorie "A" e "B" permangono in carica per tre anni, quelli della categoria "C" uno, mentre i delegati delle categorie "D" ed "E" hanno un mandato semestrale.

#### **d. Modalità relative allo sviluppo delle attività ai vari livelli**

L'attività della RM si sviluppa in linea orizzontale, per la soluzione dei problemi del livello interessato, con il Comando corrispondente, verticale, a scopo informativo, con il consiglio di ordine superiore. Di seguito è illustrata l'attività di massima svolta ai vari livelli.

##### **(1) Attività a livello di base**

A livello COBAR l'attività è normalmente condotta attraverso contatti diretti tra i militari dell'unità di base ed i delegati del relativo COBAR ed è rivolta principalmente verso problemi collettivi di carattere locale che, nella maggioranza dei casi, possono trovare soluzione con l'intervento diretto del Comandante della unità di base.

Le istanze del COBAR vengono presentate in forma scritta con un apposito verbale al Comandante dell'unità di base che è tenuto a rispondere entro un mese. I problemi non risolvibili a livello locale vengono demandati a livello superiore e sottoposti a livello intermedio.

##### **(2) Attività a livello intermedio**

L'attività dei COIR è rivolta ai problemi inerenti la rappresentanza che possono essere risolti dal Comando/Ispettorato sede di COIR corrispondente e si sviluppa in un'azione:

- propositiva, nei confronti dell'Autorità militare affiancata;
- di coordinamento delle problematiche a carattere locale che interessano più COBAR e non risolte a detto livello.

I COIR possono altresì individuare e trattare problemi relativi a materie di competenza della RM che, per natura o vastità del campo d'interesse, meritano di essere portati all'attenzione del COCER.

Le conclusioni alle quali perviene un COIR vengono presentate per iscritto, con apposito verbale, al Comandante/Ispettore cui l'organismo è affiancato, che risponde entro il termine di un mese, motivando ogni eventuale mancato accoglimento.



### (3) Attività a livello centrale

La Sezione Esercito del COCER tratta problematiche a carattere nazionale che investono i settori legislativo e regolamentare, relativi al personale militare. Tale azione è tesa a prospettare le esigenze delle categorie al Capo di Stato Maggiore dell'Esercito e, per il tramite del COCER interforze, al Capo di Stato Maggiore della Difesa e, se necessario, al Ministro della Difesa.

L'attività a livello centrale può essere promossa dai membri del consiglio stesso, dall'autorità gerarchica, ovvero dai COIR. Il COCER può inoltre essere chiamato ad esaminare istanze portate alla sua attenzione da un COIR a causa dell'interesse che rivestono o perché non hanno trovato soluzione a quest'ultimo livello.

#### e. Aspetti d'interesse della categoria "A" (Ufficiali)

##### (1) Generalità

**L'Ufficiale (compreso ovviamente il dirigente) eletto quale delegato nell'ambito di uno dei consigli della RM (COBAR, COIR, e COCER) rappresenta la categoria d'appartenenza e si fa pertanto portavoce, nel rispetto delle norme in vigore, d'iniziativa volte a migliorare le condizioni di tutto il personale della categoria, indipendentemente dal ruolo d'appartenenza e dal grado rivestito.**

##### (2) Attività e compiti del delegato della Categoria "A"

Il delegato della categoria "A" concorre, nell'ambito del consiglio di cui fa parte, a formulare proposte tese a dar soluzioni a problemi riguardanti:

- le materie che formano oggetto di norme legislative o regolamentari circa le condizioni, il trattamento, la tutela - di natura giuridica, economica, previdenziale, sanitaria, culturale e morale - dei militari;
- le provvidenze per gli infortuni subiti e per le infermità contratte in servizio e per causa di servizio;
- l'organizzazione delle sale convegno e delle mense;
- le condizioni igienico - sanitarie;
- le attività assistenziali, culturali, ricreative, di educazione civica e di promozione sociale, anche a favore dei militari;
- gli alloggi.

Peraltro i delegati dei COBAR e dei COIR - inseriti nei "Comitati Misti" costituiti da personale dell'Amministrazione Difesa e degli Enti locali - partecipano alla definizione delle iniziative a carattere locale da adottare in materia di attività assistenziale, culturale, ricreativa, di promozione sociale, anche a favore dei familiari dei militari. Inoltre i delegati a livello centrale (COCER Interforze e relative Sezioni di Forza Armata), in ottemperanza alla normativa che disciplina l'attività di concertazione (**decreto legislativo 12 maggio 1995, n. 195** e successive integrazioni e modificazioni):

- partecipano attivamente, nell'ambito della delegazione dello Stato Maggiore della Difesa, ai lavori per il rinnovo del trattamento economico del personale militare non dirigente, presso il Dipartimento della Funzione Pubblica;
- acquisiscono dai COIR confluenti, prima dell'avvio dei lavori di concertazione, elementi utili alla predisposizione della bozza di documento da concertare;



- informano i citati COIR confluenti circa l'andamento dei lavori di concertazione sia per quanto attiene ai contenuti del relativo provvedimento, una volta approvato definitivamente dalle parti interessate.

Nell'ambito delle attività di concertazione i delegati in parola, su deliberazione del consiglio di appartenenza, possono trattare, e pertanto effettuare la conseguente attività d'informazione, in merito alle seguenti materie:

- trattamento economico fondamentale e accessorio;
- durata massima dell'orario settimanale;
- licenze;
- aspettativa per motivi privati e per infermità;
- permessi brevi per esigenze personali;
- trattamento economico di missione e di trasferimento;
- criteri per l'istituzione di organi di verifica della qualità e salubrità dei servizi di mensa e degli spacci, per lo sviluppo delle attività di protezione sociale e di benessere del personale, ivi compresi l'elevazione e l'aggiornamento culturale del medesimo, nonché per la gestione degli Enti di assistenza del personale.

### (3) Facoltà e limiti del mandato

L'esercizio del mandato è limitato alle attività previste dal R.A.R.M. e non sottrae il delegato, ai diritti e ai doveri derivanti dal proprio "stato militare". In particolare, il delegato non può trattare (in applicazione a quanto previsto dall'articolo 8 del R.A.R.M.) argomenti concernenti:

- l'ordinamento militare;
- l'addestramento e le operazioni;
- il settore logistico-operativo;
- il rapporto gerarchico-funzionale;
- l'impiego del personale.

L'Ufficiale membro di un consiglio della rappresentanza **deve essere messo in condizione di espletare le funzioni per le quali è stato eletto** ed avere a disposizione il tempo che si rende necessario, fatte salve le esigenze operative e quelle di servizio non altrimenti assolvibili. A fattor comune per tutti i delegati, nella loro qualità di membri dell'organo di rappresentanza, è vietato:

- formulare pareri e proposte o avanzare richieste e istanze che esulino dalle materie e dai campi di interesse indicati dalle "norme di principio" (art. 19 della **legge 11 luglio 1978, n.382**);
- rilasciare comunicati e dichiarazioni (fatta eccezione per i componenti del COCER per quanto riguarda le materie di competenza di tale Organo di Rappresentanza), aderire ad adunanze o svolgere attività di rappresentanza al di fuori degli organi di appartenenza;
- avere rapporti di qualsiasi genere con estranei alle Forze Armate, salvo quanto disposto dalla **legge 11 luglio 1978, n.382**, e dal R.A.R.M.;
- svolgere attività che, ai sensi della citata **legge n. 382/1978**, o dal R.A.R.M., sono devolute alle competenze collegiali del consiglio di appartenenza;
- promuovere o raccogliere sottoscrizioni ai fini dell'esercizio delle attività di rappresentanza;
- assumere iniziative che possano infirmare l'assoluta estraneità delle Forze Armate alle competizioni politiche.



Al delegato è comunque previsto che sia garantita la libertà d'opinione nell'espletamento dei compiti connessi con lo specifico incarico, fermo restando (per effetto di quanto disposto dal **D.P.R. 28 marzo 1986, n. 136**) che l'inosservanza delle norme del R.A.R.M. è considerata a tutti gli effetti grave mancanza disciplinare.

#### **(4) Requisiti per l'eleggibilità**

Per poter essere eletti quali delegati della categoria "A" è necessario essere in forza al reparto presso cui viene costituito il COBAR ed essere in possesso dei requisiti previsti dalla normativa in vigore (art. 19 del R.A.R.M.) riepilogati al precedente sottopara.c..

I delegati non sono ad incarico esclusivo ma devono assolvere sia i doveri del proprio stato militare, sia quello di rappresentante per l'intera durata del mandato che, per la categoria in esame, è pari a tre anni.

## **22. VARIE**

### **a. Documento di riconoscimento**

In quanto personale in servizio permanente, i dirigenti hanno diritto al rilascio della tessera personale di riconoscimento mod. "AT" a cura del reparto di appartenenza. Al coniuge ed ai figli minorenni viene rilasciata una tessera personale di riconoscimento denominata mod. "BT" (sulla stessa non è richiesta la fotografia per i figli minori di 10 anni).

### **b. Parcheggio autovetture private in caserma**

La regolamentazione del parcheggio di autovetture private, nell'interno di infrastrutture militari, è di competenza del Comandante della caserma il quale potrà rilasciare le singole autorizzazioni compatibilmente con gli spazi disponibili e sulla base di esigenze connesse con la sicurezza dell'infrastruttura. Al riguardo, comunque, le stesse autorizzazioni - ove le condizioni ambientali lo suggeriscano - possono essere rilasciate anche previa "dichiarazioni liberatorie" per l'Amministrazione Difesa sottoscritte dagli interessati.

## **23. CONCLUSIONI**

L'accelerata evoluzione del quadro di riferimento internazionale determinatasi nell'ultimo decennio, qualora raffrontata con la situazione di staticità che ha contrassegnato i rapporti internazionali nel periodo della guerra fredda, ha già imposto alle principali organizzazioni di sicurezza - e, in particolare, all'Alleanza Atlantica - di sviluppare nuovi concetti operativi in grado di fronteggiare le mutate esigenze di sicurezza. Anche in campo europeo, sono maturate iniziative tendenti a conferire l'indispensabile coesione nel settore di una comune politica estera e di difesa a tutela dei considerevoli interessi politici ed economici dei Paesi membri; interessi potenzialmente minacciati dalla turbolenza avvertibile in numerose aree di instabilità oggi presenti in aree geografiche molto vicine a noi.

La costruzione politica Europea e l'evoluzione dell'Alleanza Atlantica sono due facce della stessa medaglia: quella della nostra **sicurezza** e quella della nostra **scelta di fondo** sui valori di libertà, democrazia e progresso economico-sociale che entrambe le istituzioni rappresentano.



In questo quadro, ha assunto nuova e più cogente valenza il contributo che l'Italia, al tempo stesso paese membro sia dell'Unione Europea sia dell'Alleanza Atlantica, deve saper dare per il conseguimento della sicurezza comune. Ciò, conseguentemente, non può che conferire crescente importanza al ruolo esercitato dalle Forze Armate, in generale, e dall'Esercito in particolare.

In tale quadro di situazione, caratterizzato da un elevatissimo dinamismo, non possono non essere esaltate le peculiarità delle funzioni attribuite alla "Dirigenza" militare: funzioni che sono oggi ancor più variegate in quanto - oltre a comprendere la direzione e il coordinamento delle attività istituzionali delle Forze Armate in alti incarichi di Comando o di staff - le stesse si inseriscono in un contesto in continua evoluzione che prevede persino - in contesti esteri - funzioni assimilabili a quelle svolte a livello diplomatico.

Ma in un epoca di rapidissimi cambiamenti organizzativi come quella attuale, al Dirigente dell'Esercito spettano **ulteriori compiti**, assai più ardui, in quanto investono la più intima convinzione di appartenenza ad una istituzione fondata sui più nobili valori.

Al Dirigente dell'Esercito è infatti richiesto, oggi più che mai, di essere **il principale riferimento e il maggiore propulsore dei processi di cambiamento che l'organizzazione pone in atto**. Egli ha oggi il dovere morale e materiale di essere in grado di **stimolare l'organizzazione** di cui è a capo, **fare in modo che i cambiamenti individuati si verifichino, seguire il processo di cambiamento e prepararsi per le trasformazioni successive**.

Gli aspetti trattati nel presente fascicolo hanno il semplice scopo di fare il punto di situazione sulle questioni di più diretto interesse e di fornire uno strumento da consultare ogni qualvolta lo si ritenga necessario, anche per tematiche che investono la sfera dei compiti e delle responsabilità propri della funzione assolta. Occorre essere infatti consapevoli che **solo una conoscenza aggiornata dello "stato dell'arte" in cui si opera può consentire un fattivo confronto di idee capace di portare beneficio alla nostra istituzione** incoraggiando, come logica conseguenza, **continui miglioramenti** della nostra istituzione. Unico obiettivo a cui tutti noi dobbiamo tendere.



## LE NUOVE FIGURE PROFESSIONALI "I VOLONTARI" (Stralcio del para. 3 del Vademecum/Agenda per i Comandanti)

### 1. GENERALITÀ

I volontari, sia in forma breve, sia in servizio permanente, costituiscono già oggi una componente non trascurabile nell'ambito della Forza Armata: in un prossimo futuro - in un contesto totalmente professionalizzato - gli stessi, aumentando in tutti gli incarichi i collegati di leva, costituiranno la base, il "nucleo duro" dell'intero strumento militare.

Tutto questo è ormai un dato di fatto e presuppone una concreta presa di coscienza da parte dei Quadri Ufficiali e Sottufficiali, nella piena consapevolezza che il Futuro della F.A. risiede prioritariamente nella disponibilità massiccia di tale categoria.

Il vero successo, però, non potrà essere conseguito al solo coinvolgimento e la partecipazione attiva degli attuali Quadri per venire strumentale - e non umana - verso una nuova mentalità, ormai largamente ispirata su dei nuovi valori internazionali di conseguenza, dell'effettiva erogazione dei nuovi reparti in servizio interregionali ed in comuni militari.

## ALLEGATI

In altri termini, bisogna evitare nell'ordine d'idee che i nostri volontari saranno coloro che rischieranno a reclutare e che gli stessi, contemporaneamente, identificheranno - nella loro caratteristica reale - i giovani che la società moderna sarà in grado di esprimere.

Quindi alle motivazioni ed alle qualità dei volontari, spetta ai Quadri affermarle ed esternarle, attraverso comportamenti coerenti, liberi, consapevoli che trovano la loro massima espressione in efficaci atti di gestione, a cui vale bene la pena dedicare gran parte della nostra energia.

In tale quadro, - - - - - interrogare la visibilità sia all'interno come all'esterno della Forza Armata.

I responsabili di tale attività sono ovviamente tutti i Quadri - a qualsiasi livello ordinativo e di qualsiasi livello gerarchico - che, in un modo o nell'altro, operano a favore o a vantaggio con VSP o con VSP.

### 2. I VOLONTARI: presa di coscienza del loro ruolo

I volontari (VSP e VFB) costituiscono una componente preziosa per il futuro della Forza Armata, responsabile della sua disponibilità quantitativa e qualitativa, peraltro, dipendenti - sostanzialmente - la stessa efficienza della Forza Armata, nonché la sua capacità di crescere in tutto le sue dimensioni strategiche.

In tale ottica, il ruolo riservato dai volontari si colloca tra quelli giurati in quanto attenti ad una vera e propria ricerca nella loro attività militare, nella sua più ampia espressione professionale e culturale.



## **LE NUOVE FIGURE PROFESSIONALI: "I VOLONTARI"** **(Stralcio del para.3. del Vademecum/Agenda per i Comandanti)**

### **1. GENERALITA'**

I **volontari**, sia in ferma breve, sia in servizio permanente, costituiscono già oggi una componente non trascurabile nell'ambito della Forza Armata; in un prossimo futuro – in un contesto totalmente professionalizzato – gli stessi, sostituendo in tutti gli incarichi i militari di leva, rappresenteranno la base, il **"nocciolo duro" dell'intero strumento militare**.

----- Tutto questo è ormai un dato di fatto e presuppone una convinta presa di coscienza da parte dei Quadri Ufficiali e Sottufficiali, nella piena consapevolezza che **il futuro della F.A. risiede prioritariamente nella disponibilità massiccia di tale categoria**.

Essere consapevoli, però, non basta! E' necessario il totale coinvolgimento e la partecipe attivazione degli attuali Quadri per virare drasticamente – e tutti insieme – verso una nuova mentalità, ormai urgentemente imposta sia dai nuovi scenari internazionali sia, conseguentemente, dall'effettivo impiego dei nostri reparti in ambito interforze ed in contesti multinazionali. -----

In altri termini, bisogna entrare nell'ordine d'idee che **i nostri volontari saranno coloro che riusciremo a reclutare** e che gli stessi, contestualmente, **identificheranno** - nelle loro caratteristiche medie - **i giovani che la società moderna sarà in grado di esprimere**. -----

----- Quanto alle **motivazioni** ed alle **qualità** dei volontari, spetta ai Quadri alimentarle ed esternalizzarle, attraverso comportamenti coerenti, lineari, trasparenti che trovino la loro massima espressione in efficaci atti di gestione, a cui vale ben la pena devolvere gran parte delle nostre energie.

In tale quadro, ----- incrementarne la **visibilità** sia all'interno come all'esterno della Forza Armata. -----

I responsabili di tale attività sono ovviamente tutti i Quadri – a qualsiasi livello ordinativo e di qualsiasi livello gerarchico – che, in un modo o nell'altro, operano a favore o a contatto con **VFB e/o con VSP**.

### **2. I VOLONTARI: presa di coscienza del loro ruolo**

I volontari (**VSP e VFB**), costituiscono una componente preziosa per il futuro assetto dell'Esercito; componente dalla cui disponibilità quantitativa e qualitativa, peraltro, dipenderà - verosimilmente - la stessa efficienza della Forza Armata, nonché la sua capacità a condurre in porto le missioni/compiti affidatigli.

In tale ottica, il ruolo ricoperto dai volontari si colloca tra quelli primari in quanto attorno ad essi va fatto ruotare tutto lo strumento militare, nella sua più ampia espressione professionale e culturale. -----



Infatti, la stessa normativa che ha istituito le nuove figure di VFB e VSP, in combinato disposto con altre disposizioni legislative, prevede numerosi percorsi che offrono al singolo individuo una serie molto ampia di possibilità. In particolare, per effetto di tali "percorsi", è possibile in alternativa:

- ◇ accedere direttamente (tramite concorso) all'Accademia Militare di Modena;
- ◇ accedere direttamente (tramite concorso) alla Scuola Sottufficiali dell'Esercito in qualità di allievo Maresciallo e, successivamente, concorrere per il transito in uno dei ruoli speciali, per poi, nei gradi di Tenenti e Capitani, transitare nel corrispondente ruolo normale, qualora l'Ufficiale interessato sia in possesso di diploma di laurea;
- ◇ iniziare la carriera in qualità di VFB "sfruttando" opportunamente le riserve di posti previste dai bandi di concorso per il passaggio di ruolo e/o di categoria, oppure transitare nei VSP e, successivamente, nel ruolo Sergenti (**alimentato esclusivamente dai VSP**). A questo proposito, occorre richiamare l'attenzione sull'importanza della documentazione caratteristica in quanto le possibilità di transito dei VSP e quindi nel ruolo Sergenti dipendono, in larga misura, dai giudizi contenuti nella stessa.

Alla luce di tali possibilità, lo slogan che si può coniare al riguardo recita: **"Parti da Volontario e arrivi a Colonnello"**. Slogan che non vuol essere un mero, o peggio, un falso richiamo ad arruolarsi; è, invece, per gli interessati, una realtà concreta, un vero obiettivo da perseguire, in una sfida quotidiana con se stessi, informata a professionalità, motivazione, sete di saper fare, il tutto nel pieno rispetto delle norme e delle regole, dei ruoli di ciascuno, nonché dei rapporti reciproci con gli altri soggetti, indipendentemente dal loro grado o categoria di appartenenza.

In tal senso, il Volontario è il **primo e fondamentale Reclutatore dell'Esercito di oggi a favore dell'Esercito del domani**; è colui che meglio di qualsiasi altro può opportunamente divulgare l'esperienza acquisita e, qualora ritenuta gratificante, diffonderla tra gli amici, tra i conoscenti, tra gli indecisi, tra i bisognosi -----, tra tutti coloro che non sanno, ovvero sanno "per sentito dire", ma che sono interessati ad assumere notizie, fornite da fonti il più attendibili e disinteressate possibile, al di sopra di ogni sospetto.

Anche questo (**essere Reclutatore dei propri simili**) vuol dire incrementare le proprie motivazioni, credere nel proprio ruolo, interagire positivamente con l'istituzione che si rappresenta; anche questo, in sintesi, vuol dire caricare di maggior valenza e significato la propria professionalità; anche questo, infine, ove attuato in massima coscienza e consapevolezza degli obiettivi comuni, tende ad incrementare il proprio prestigio.

Inoltre, nell'Esercito del futuro, dove il nuovo contesto operativo impone decisioni immediate -- ----- il concetto della **responsabilità distribuita** connota il volontario, specie quello in servizio permanente, non già come un semplice organo esecutivo, ma potenzialmente quale l'elemento iniziale su cui riversare la massima espressione di fiducia della Forza Armata: l'attribuzione di responsabilità, di uomini come di materiali. Il raffronto immediato e concreto che da quanto detto sorge in forma spontanea è quello che deve paragonare i nostri Volontari agli Appuntati dei Carabinieri; e ciò, in termini di professionalità, di capacità, di credibilità, di fiducia, di prestigio, di doveri, ma anche in ordine ai diritti -----

In tal senso, vanno considerate le nuove modalità per il reclutamento dei VFB, introdotte dal **D.P.R. 3 ott. '97, n. 332**. Tali modalità, che si concretizzano nella emanazione di **bandi di concorso interforze**, prevedono che i candidati indichino, nella domanda -----



Il nuovo sistema, in definitiva, renderà possibile uno **sbocco occupazionale**, al termine della ferma, per un'apprezzabile aliquota di VFB. Ciò anche in considerazione che i volontari di truppa (VFB e VSP), sia pure con diverse caratterizzazioni, sono destinati a costituire la massima espressione dell'efficienza e della capacità operativa ----- in funzione dell'esperienza acquisita "sul campo". Essi costituiscono una **"nuova professionalità"** ----- che è stato possibile realizzare nelle attuali forme solo a seguito del recente mutato contesto socio-culturale. -----

### 3. **ATTIVITA' PROMOZIONALE PER I RECLUTAMENTI**

L'esigenza di reclutare volontari in numero crescente rispetto al passato si pone, pertanto, come problema impellente che necessita di una soluzione adeguata.

Ciò che maggiormente potrà rendere attraente questa nuova figura professionale, è il ruolo che la stessa potrà avere nell'ambito della Forza Armata e, di conseguenza, nella società, in cui sempre più la richiesta di lavoro è indirizzata alle professioni che consentono l'affermazione dell'individuo attraverso il riconoscimento di una posizione sociale visibile ma, soprattutto, ritenuta positiva e soddisfacente nell'immaginario collettivo.

E', quindi, necessario che il volontario - da un lato - percepisca nel migliore dei modi l'attività che è chiamato a svolgere, la collocazione nell'ambito dell'Organizzazione, l'utilità sociale, le prospettive di carriera e di retribuzione e l'Esercito - dall'altro - presenti alla società il suo reale livello di efficienza, attraverso la trasparenza e la correttezza nell'informazione.

Naturalmente il compito di coinvolgere il singolo giovane, affinché scelga di diventare volontario, spetta prioritariamente a chi opera nel contesto dell'attività promozionale, anche se con il tempo s'impone un salto di qualità ed il pieno coinvolgimento anche di coloro che non hanno responsabilità diretta in tale settore.

Per far ciò, bisognerà formare, innanzitutto, il personale dipendente che, per non spegnere l'entusiasmo, dovrà essere informato con puntualità sulle problematiche e sulle novità della Forza Armata, con mezzi efficaci dal punto di vista comunicativo, affinché si dia risposta ai Quadri a tutti i loro dubbi e perplessità e li si sproni a adoperarsi con tutte le loro energie a promuovere i reclutamenti, nei confronti dei conoscenti, come nei confronti dei militari eventualmente posti alle loro dirette dipendenze. Solo in tale contesto il volontario si convincerà maggiormente di trovarsi di fronte ad una struttura ben disposta ad accoglierlo e capace di integrarlo nel gruppo/reparto di appartenenza.

Nasce quindi l'esigenza di dedicare ai volontari (ma anche a tutti i subordinati) il tempo necessario per ascoltare e risolvere i loro problemi, e di favorire il dialogo a tutti i livelli, spiegando sempre il perché delle scelte e delle decisioni e stimolando le critiche costruttive.

E' certamente con tale approccio che i giovani possono operare con convinzione, slancio ed entusiasmo, contribuendo in maniera determinante e positiva a rendere efficiente e sicuro il sistema di cui fanno parte; è ancora con tale approccio che la Forza Armata potrà giovare di benefici indotti, in quanto il volontario potrà rappresentare il vero, incisivo ed efficace **promotore d'immagine positiva**, nel contesto delle relazioni con la famiglia, con gli amici e, più in generale, con tutti i suoi conoscenti, verso i quali potrà esternare la propria esperienza. La sua soddisfazione rappresenterà il mezzo più efficace per far percepire all'opinione pubblica il ruolo positivo svolto e, partecipando attivamente alle manifestazioni pubbliche, potrà promuovere la sua scelta professionale e di vita.



Così inteso, il volontario costituirà il naturale e fondamentale elemento di pubblicità dell'Esercito e diventerà anch'egli forza trainante dell'istituzione, quale figura nuova da far conoscere al cittadino.

**a. Attività promozionali a favore dei reclutamenti**

----- omissis -----

Al fine di favorire l'informazione sui concorsi verso l'esterno, inoltre, lo SME utilizza anche il sito **Internet dell'Esercito** ([www.esercito.difesa.it](http://www.esercito.difesa.it)), la **pagina 372 di Televideo**, un **numero verde dedicato** (800-299665), una **casella postale** (C.P. 2338) ed un servizio di **posta elettronica** ([agenprom@esercito.difesa.it](mailto:agenprom@esercito.difesa.it)).

----- omissis -----

**b. Competenze ed attribuzioni dei Comandanti**

Stante l'importanza strategica attribuita oggi alla **funzione reclutamento**, le competenze in tale campo investono - moralmente e materialmente - un pò tutti, specie i Comandanti. In particolare, a loro spetta il compito, per l'attività informativa:

- interna: di informare i propri militari di leva sui concorsi delle Forze Armate, con specifiche conferenze illustrative (a livello di reggimento), nonché sulla varietà di mezzi e tecnologie esistenti tra le diverse Armi/Specialità, con attività che coinvolgano reparti di una stessa Brigata (**RAP Camp di Brigata**);
- esterna: di sfruttare le occasioni in cui i reparti entrano a contatto diretto con la società, come nel caso di manifestazioni, ricorrenze, eventi addestrativi e operativi o altre attività che comportano transiti di truppe, come avviene per le "**compagnie itineranti**" (Circ. 4499/A/1) che, nel corso dei tours addestrativi pianificati vengono ospitate in località diverse dalle rispettive sedi stanziali. In tali occasioni i Comandanti, coordinandosi con l'Agenzia Promozionale periferica competente per l'area interessata, devono creare dei momenti di incontro con la popolazione, in accordo con le Amministrazioni Locali, al fine di promuovere, soprattutto tra i giovani, la **conoscenza del proprio reparto** (origini storiche, tradizioni, configurazione, compiti, impegni operativi ed addestrativi) e le opportunità di reclutamento offerte dai concorsi.

Tutto quanto precede deve essere condotto con l'intento di lasciare un'immagine positiva, ma allo stesso tempo reale, dell'Esercito. Non bisogna, però, dimenticare quello che è il primo momento di incontro tra i giovani e l'ambiente militare. L'esperienza della **visita di leva**, infatti, quale primo ingresso in un'infrastruttura militare, per molti (i riformati) rappresenta l'unica occasione e la loro valutazione positiva o negativa può certamente influenzare in un senso o nell'altro diverse decine di altri giovani, specie quelli eventualmente interessati a "provare" l'esperienza militare in qualità di Volontario; per altri (gli idonei), configura effettivamente il "**biglietto da visita**" della Forza Armata nei loro confronti, quello cioè che può fare "scoccare" la scintilla per apprezzare o disprezzare la nostra istituzione.

----- omissis -----



## **I VALORI DI RIFERIMENTO**

**(Stralcio del para.4. del Vademecum/Agenda per i Comandanti)**

### **1. PREMESSA**

Tutti coloro che sono coinvolti in una qualsiasi attività lavorativa devono svolgere il proprio compito al massimo delle loro reali possibilità e, per farlo bene, lo devono sentire utile ed indispensabile, condividendone le finalità e avendone ben chiaro l'obiettivo che perseguono. ---

Alla base di un comportamento nei limiti della moralità troviamo una serie di valori etici che sono innati nel genere umano (**valori quali la Patria, la libertà, il pluralismo, l'uguaglianza, il senso di responsabilità, ecc.**). Una vita condotta secondo questi principi porta sicuramente ad avere comportamenti conformi alla morale e, conseguentemente, in linea con le aspettative comunemente avvertite dall'intera società. Se ognuno riuscisse asetticamente ad analizzare il proprio comportamento facendo un'obiettivo autocritica, sicuramente individuerrebbe i propri errori ed avrebbe anche la forza di correggerli. **C'è quindi oggi, più che nel passato, bisogno - e in tutti gli ambienti - di un recupero di valori morali.**

----- la nostra istituzione, più di altre, **deve** essere portatrice ed espressione di **valori positivi**, che siano di riferimento e di esempio per tutti. E ciò in quanto, solo attraverso comportamenti eticamente impeccabili, si potranno affrontare le future sfide ed i gravosi compiti operativi che la Forza Armata è chiamata ad affrontare. Peraltro, in un momento in cui il nuovo modello di Difesa contrapporrà ad una drastica riduzione di personale compiti che richiederanno una sempre più intensa attività operativa, condotta spesso al fianco degli Eserciti di altri Paesi e in missioni al di fuori del territorio nazionale, è più che mai fondamentale essere all'altezza della situazione, dimostrando prima a noi stessi e poi agli altri che siamo dei validi professionisti, **latori di veri valori** universalmente riconosciuti.

### **2. I VALORI TRADIZIONALI**

I valori che da sempre hanno contraddistinto le Forze Armate nella società ----- sono identificabili con i **concetti di Patria, di dovere e disciplina, di tradizione, di orgoglio, di professionalità, di onestà intellettuale**, per citarne solo alcuni tra i più significativi. Al riguardo, è importante che il personale in uniforme sia permeato da tali valori nella loro espressione più ampia, al fine di consolidare la compenetrazione ed

il collegamento con il resto della società. Ciò sicuramente stimola e favorisce anche lo spirito di sacrificio e di leale collaborazione tra tutti gli appartenenti alla Forza Armata, nessuno escluso, in una struttura dove sono maggiormente avvertiti il ruolo e l'indispensabilità del singolo all'interno del collettivo. Infatti, sia nel sistema civile sia, a maggior ragione, in quello militare, ogni individuo è un importante ed insostituibile ingranaggio per il corretto funzionamento dell'intero meccanismo e questo sottende un senso di responsabilità sul quale tutti devono costruire la propria identità.

**I sani principi comportamentali devono emergere in Patria e all'estero.** In merito, vanno considerati gli interventi delle Forze Armate impiegate in Ordine Pubblico, in concorso alle Forze dell'ordine ed in territorio straniero per la salvaguardia della pace o missioni umanitarie.



Questi impegni implicano per il soldato un addestramento ed una formazione psicologica particolare dalla quale non devono scaturire una cieca obbedienza ed una passiva sottomissione, bensì un'**obbedienza consapevole ed una subordinazione collaborativa**, ottenibile solo con un radicato senso di responsabilità a tutti i livelli, una sicura professionalità ed una spiccata motivazione al lavoro che si è chiamati a svolgere.

### 3. LA RESPONSABILITA'

Il valore etico sostanziale, immutabile nello spazio e nel tempo - che ci consente di definire la linea di differenziazione tra il bene ed il male (**morale**), il comportamento da tenere per essere coerenti alla morale (**etica**) e le regole che devono governare l'esercizio di tale attività in accordo all'etica (**deontologia**) - è sicuramente la **RESPONSABILITA'**. -----

Con specifico riferimento ai valori relativi alla professione militare, possiamo affermare che il riferirsi sempre e comunque al valore "**responsabilità**" ci consente di tenere fede ai valori che sempre sono stati considerati ideali guida ai quali il militare ha dedicato la sua vita professionale e per i quali molto spesso ha sacrificato la vita (**Patria, Onore militare, Dover e Disciplina, Tradizione militare**). ----- In particolare:

- ◇ quando il territorio, la cultura, le tradizioni, gli affetti di un popolo sono messi in pericolo ed il militare combatte per la loro difesa, allora si esalta il valore di "**Patria**";
- ◇ quando la vita del militare dipende dal comportamento dei commilitoni così come la vita dei commilitoni dipende dal proprio comportamento, allora si esalta "**l'Onore militare**";
- ◇ quando dal rispetto degli ordini e dalla corretta emanazione degli stessi, secondo precise e definite modalità, dipende il raggiungimento di un fine comune ed il mancato raggiungimento dello stesso o la errata esecuzione degli ordini ricevuti può comportare la disfatta o la perdita di vite umane, allora si esalta il valore di "**Dovere e Disciplina**";
- ◇ quando l'orgoglio di appartenere ad un gruppo coeso, a qualunque livello esso sia, porta a tenere un comportamento "esemplare" che, sia per le conseguenze che produce sia per l'insegnamento che può fornire a chi osserva, fa apprezzare e stimare l'individuo che compie il gesto e ancor più il gruppo cui l'individuo appartiene, allora si esalta il valore "**Tradizione militare**".

In altre parole, quando il militare rende gli onori alla Bandiera deve sapere che dà testimonianza al valore **Patria**, quando saluta una sentinella deve sentire che sta manifestando il suo rispetto al valore **Dovere**, quando si pone sull'attenti davanti ad un Superiore deve comprendere di esprimere l'accettazione del valore **Disciplina**.

L'esaltazione dei valori si estrinseca appieno quando essi sono motore dei comportamenti del militare, ovvero quando la loro accettazione è "**consapevole**" e "**cosciente**", quando si riconosce che in nome di essi si sono "assunti impegni" nei confronti di se stessi e della collettività, quando cioè il militare svolge il proprio compito, sia in pace sia in guerra, sia come "militare" che come "soldato", facendosi guidare dal valore "**Responsabilità**". Il fondamento di una buona Forza Armata., in sintesi, prima ancora di buone regole, sta nella responsabilità dei militari. Sarà, quindi, "**responsabile**" il militare che:

- ❖ **è libero da condizionamenti**: è rispettoso degli ordini e delle direttive, senza peraltro essere uno "**YES MAN**", e fornisce il suo contributo di pensiero e di azione per garantire il raggiungimento del fine che gli ordini ricevuti si prefiggono (**dovere e disciplina**);



- ❖ **è conscio del suo valore professionale:** ascolta e recepisce le "consulenze esterne" senza peraltro accettare interferenze illegittime. E', cioè, orgoglioso della sua professionalità e della sua competenza senza essere presuntuoso e chiuso a ciò che dall'esterno può contribuire a migliorare ed accrescere la sua cultura e la sua preparazione professionale (**onore – dovere e disciplina**);
- ❖ **è intellettualmente onesto:** dimostra fattivo spirito di collaborazione per il raggiungimento di un fine comune assumendo un comportamento trasparente -----(**onore – dovere**);
- ❖ **è determinato:** ha chiaro il fine del proprio lavoro e per il suo raggiungimento elabora puntualmente programmi, concentra o suddivide gli sforzi, organizza l'evolversi delle attività (**disciplina**);
- ❖ **è orgoglioso del suo stato di militare:** a qualunque categoria appartenga, ha sempre ben chiaro che la sua attività è rivolta al bene pubblico. Deve godere del rispetto della società "civile" per ciò che, come militare, rappresenta ----- E' rispettoso della "forma", intendendo come forma quella serie di atti eseguiti non per prescrizione ma perché ritenuti validi ed idonei a testimoniare il rispetto e la dedizione ai valori di **Patria, Onore, Dovere e Disciplina** che costantemente guidano il militare nelle sue scelte e nelle sue decisioni.

#### 4. **DISCIPLINA, ORGOGLIO, PROFESSIONALITA' E PARTECIPAZIONE**

In ambito militare anche la **DISCIPLINA** riveste sicuramente un ruolo fondamentale. Essa è una forma mentis non fine a se stessa, ma risulta come valore reale in ordine all'organizzazione e realizzazione del lavoro. ----- in chi obbedisce deve esistere una **responsabile adesione** e quindi anche il dovere di **qualificare l'esecuzione dell'ordine come "collaborazione" e non come mera ottemperanza.**

Il personale deve, altresì, sentirsi motivato da un **ORGOGGIO** di appartenenza ad una istituzione che sta vivendo una grande stagione di trasformazione e che sta sempre più assumendo un ruolo di primo piano sia in Patria sia all'estero, sia come strumento di dissuasione e deterrenza sia come struttura di riferimento per comportamento, serietà e professionalità dei propri uomini. ----- Un orgoglio che deriva dalla consapevolezza di avere un consenso nazionale guadagnato sul campo, attraverso le operazioni di guerra e umanitarie o di sicurezza interna, svolte nell'ultimo lustro con grande capacità ed efficacia. ----- tale livello di considerazione non deve essere ritenuto un punto di arrivo, ma solo una buona **base di partenza** dalla quale continuare ad operare con serenità, impegno e determinazione per raggiungere livelli di stabilità professionale all'altezza dei tempi ed in linea con i compiti che ci attendono. **Sia proprio questo senso diffuso di ORGOGLIO la leva su cui appoggiarsi per sollevare la nostra istituzione al ruolo che le compete nell'ambito della società.**

Peraltro, partecipando alle complesse operazioni con i Paesi Alleati, o sotto l'egida dell'ONU, l'Esercito entra sempre più spesso a contatto con appartenenti a Forze Armate straniere. Si rende pertanto ancora più necessario per il personale potenziare la propria "preparazione" e la propria "competenza" per realizzare una **PROFESSIONALITA'** di alto livello. Sicuramente gli istituti di formazione assolvono la parte più onerosa di questo iter di apprendimento. ----- Egli è chiamato ad una autoaffermazione relativamente a materie specifiche militari o di interesse generale con pertinenza allo svolgimento del servizio (conoscenza di lingue straniere, di sistemi software, di norme giuridico-amministrative a noi riguardanti), così da ampliare il proprio bagaglio culturale e professionale ed essere pronto in maniera ottimale a soddisfare le esigenze dell'istituzione.



Da questo grado di professionalità ne scaturisce inevitabilmente una figura di militare dotato di grande senso della PARTECIPAZIONE, che gli permette di assolvere con **impegno, onestà** e senso di **responsabilità** anche compiti spesso ingrati, perché si è coscienti che ogni ruolo, anche quello che appare di minor rilievo, può diventare importante ove lo si inquadri nell'insieme dell'organizzazione. E' richiesto quindi anche un forte spirito di **sacrificio** che sia frutto **non di supina accettazione delle disposizioni, ma di motivata e responsabile partecipazione**.

In conclusione, possiamo individuare una figura di militare:

- ➔ guidato dalla DISCIPLINA;
- ➔ motivato dall'ORGOGGIO;
- ➔ retto dalla PROFESSIONALITA';
- ➔ indirizzato alla PARTECIPAZIONE più ampia nella gestione della "res militaris".

## 5. GRADO DI CONSENSO DELLA SOCIETA' VERSO LE FORZE ARMATE

----- omissis -----

Le Forze Armate, come sostenne CHURCHILL, sono *"UNA COSA VIVA che per operare ha bisogno del sostegno e dell'amore del proprio Popolo, senza questo può anche sopravvivere ma svuotata di ogni forza"*.

## 6. LA DEONTOLOGIA

Da valutare attentamente è con quale immagine il militare si presenta e si impone alla società; se ha, cioè, una sua "**deontologia**" tale che vi sia uniformità nell'apparenza e nel comportamento. Intendendo per "**deontologia**" la dottrina dei doveri e l'insieme delle regole morali che governano l'esercizio di una professione, la dottrina di un soldato dovrebbe avere come caratteristiche irrinunciabili:

- **orgoglio** di possedere uno "status" che ha come peculiarità quella di garantire sicurezza, portare solidarietà e tutelare la sovranità nazionale;
- **responsabilità** nelle decisioni a tutti i livelli, tenendo sempre presente gli obiettivi da conseguire e senza ledere o scalfire la dignità degli appartenenti;
- **efficienza** nel "lavoro", attraverso l'eliminazione degli sprechi e la scelta delle giuste priorità;
- **tranquillità** nell'esprimere consulenze con onestà, trasparenza nelle intenzioni e nei comportamenti, -----;
- **rispetto** della decisione affinché vi sia la finalizzazione delle attività prefissate;
- **libertà da condizionamenti**, tenendo sempre presente, comunque, il rispetto dei ruoli.

La DEONTOLOGIA è dunque l'insieme delle regole e dei principi che devono essere osservati nell'esercizio della professione, quali che siano l'ambito e lo stato giuridico in cui viene svolta. Per i militari l'esigenza di porsi delle regole etiche, che potessero costituire una guida in ogni momento della vita militare, è stata sempre molto forte e ciò è avvenuto puntualmente prima con la "**legge di principio sulla disciplina militare**" e poi con il "**regolamento di disciplina militare**" nel 1986. ----- il nostro codice deontologico è contenuto nel "Regolamento di Disciplina Militare" -----



## **7. PRINCIPI DI COMPORTAMENTO ADOTTATI DALLE FORZE ARMATE DEI PAESI ALLEATI**

A completamento di quanto trattato in materia di valori, appare significativo – per trarne le opportune valutazioni - riportare di seguito quelli che rappresentano i **principi di comportamento** adottati dalla maggior parte delle Forze Armate dei Paesi alleati. Essi ricalcano molti dei concetti su menzionati e, in tale ottica, si prestano ad essere presi in debita considerazione per una loro diffusa, consapevole e cosciente appropriazione -----

- ✱ Libertà da condizionamenti: rispetto, senza inutile deferenza. Subordinazione alle direttive, ma non supina e conformistica adesione; tanto meno subdola acquiescenza.
- ✱ Nessuna richiesta, ma neanche alcuna cessione professionale. Le “consulenze” si ascoltano con attenzione ma non sono accettate illegittime interferenze.
- ✱ Caratteristiche irrinunciabili nei Quadri: orgoglio, professionalità, competenza, partecipazione, impegno. Nessuna supponenza, ma nessuna “compromissione”.
- ✱ Onestà intellettuale, collaborazione, trasparenza delle intenzioni e dei comportamenti.
- ✱ Dignità, preparazione, senso della responsabilità, amore delle proprie funzioni.
- ✱ Determinazione, visione delle finalità, definizione accurata e sostenibile degli obiettivi, elaborazione puntuale dei programmi, sinergie degli sforzi, economicità e sistematicità delle attività.
- ✱ Sostenibilità sempre, tramite l'eliminazione degli sprechi, l'armonizzazione, la scelta delle priorità.
- ✱ Premiare l'impegno, combattere il conformismo.
- ✱ Onestà nella partecipazione, rispetto della decisione, collaborazione nelle realizzazioni.
- ✱ Coerenza con i fini, finalizzazione delle attività, raggiungimento degli obiettivi, coordinazione dei risultati.



## MODALITA' D'INTERAZIONE E COMPORTAMENTI VALUTATIVI (Stralcio del para.5.b. e c. del Vademecum/Agenda per i Comandanti)

### 1. GENERALITA'

L'interazione fra uomini ha luogo attraverso la comunicazione; essa è un comportamento e, come tale, stimola e orienta la comunicazione "dell'altro" e, conseguentemente, il suo comportamento. Non esiste, in una interazione, la possibilità di "non comunicare" e, cioè, di "non comportarsi"; anche il silenzio o l'inattività comunicano qualcosa.

Con la **comunicazione** trasmettiamo, **sempre**, un **contenuto** ----- Ne consegue che:

- ◇ la comunicazione è un comportamento;
- ◇ è impossibile non comunicare;
- ◇ la comunicazione è composta da un aspetto di contenuto e da uno di relazione fra persone.

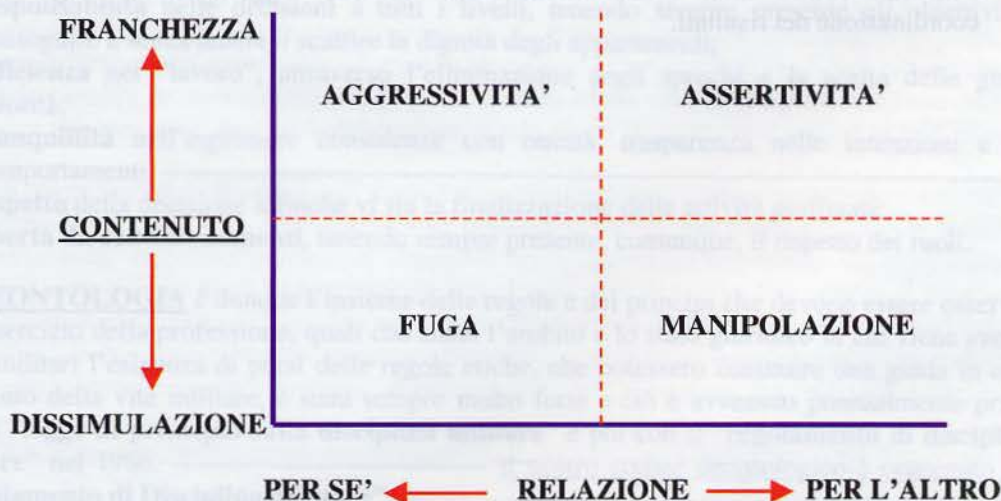
Comunicare in modo efficace, in particolare, implica:

- ❖ stabilire l'obiettivo della comunicazione;
- ❖ conoscere l'altro;
- ❖ organizzare il contenuto della comunicazione (chiaro, completo, comprensibile dall'altro);
- ❖ impostare una corretta relazione;
- ❖ verificare che la comunicazione sia stata correttamente recepita.

----- omissis -----

### 2. MODALITA' D'INTERAZIONE

Gli stili di comunicazione possono essere individuati all'interno del seguente grafico.





### □ Fuga

- **Contenuto:** deliberata decisione di non esprimere le proprie idee ed opinioni per mancanza d'interesse e/o per paura delle conseguenze.
- **Relazione:** ripiegamento in se stessi (non si vuole affrontare la realtà).
- **Messaggio di fondo:** è il seguente: "Le mie opinioni non sono importanti" ovvero "Loro non meritano di ascoltarle" – "I miei sentimenti non hanno valore" ovvero "Loro non li capirebbero".

### □ Manipolazione

- **Contenuto:** deliberata decisione di non esprimere le proprie idee ed opinioni per poter meglio "condizionare" il comportamento dell'altro.
- **Relazione:** interesse per l'altro (creare una realtà virtuale).
- **Messaggio di fondo:** è il seguente: "Le mie opinioni/sentimenti non sono importanti, importante è il risultato".

### □ Aggressività

- **Contenuto:** deliberata decisione di esprimere le proprie idee ed opinioni come le uniche vere e/o importanti.
- **Relazione:** affermazione di se stessi (parlare senza mai ascoltare).
- **Messaggio di fondo:** è il seguente: "Questo è ciò che desidero; ciò che vuoi tu non è importante" – "Questo è ciò che sento; i tuoi sentimenti non contano".

### □ Assertività

- **Contenuto:** deliberata decisione di esprimere le proprie idee ed opinioni come utili all'interazione con l'altro.
- **Relazione:** considerazione dell'altro (ascoltare attentamente).
- **Messaggio di fondo:** è il seguente: "Le nostre opinioni/sentimenti sono importanti e, per questo, dobbiamo confrontarci".

Molti tendono a confondere l'assertività con l'aggressività perché, nel loro retroterra culturale, un comportamento chiaro determina "perplexità". In effetti manifestazioni aperte, forti, coraggiose pretendono discussione aperta, impegno personale, coinvolgimento e possono sfociare nel dissenso. Ma il dissenso non è un segno di disfunzionalità in una relazione e in una organizzazione bensì di vitalità, se correttamente rappresentato al fine di conseguire un obiettivo comune.

### □ Strumenti per ottenere una comunicazione assertiva

Quando si comunica solo il 40% dei messaggi inviati all'"altro" è costituito da parole, il restante 60% è costituito da messaggi "non verbali" quali:

- correlati alla persona: tono della voce, espressione del volto, movimenti del corpo, abbigliamento e/o tipo di uniforme;
- correlati all'ambiente: spazio aperto o chiuso, cattedra, leggio, tavolo ecc.; tempo a disposizione e materiali vari.



Il messaggio non verbale ha quindi una penetrazione superiore al contenuto delle parole. Ad esempio qualsiasi contenuto di un messaggio perde la sua efficacia se ad esso si abbina il **gesto indicato in figura**, che può essere variamente interpretato da chi ascolta (distacco, impotenza, rassegnazione, ecc.).

Il comportamento assertivo è correlato ad una comunicazione assertiva, è un modo diretto ed onesto di trasmettere i propri sentimenti, opinioni, considerazioni, ordini, ecc..



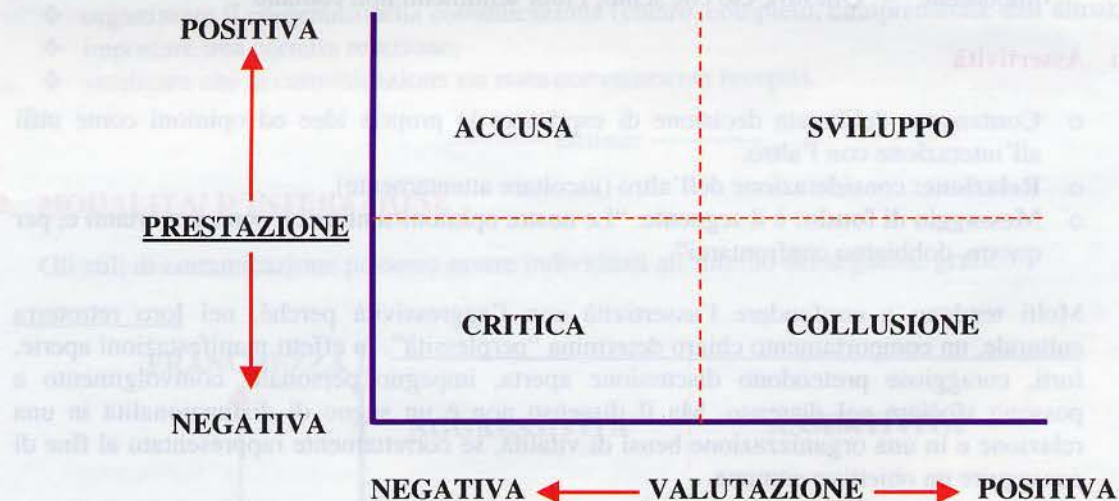
cioè

----- omissis -----

### 3. **COMPORTAMENTI VALUTATIVI**

Altro aspetto fondamentale per il buon funzionamento di un'organizzazione è la valutazione del risultato. Anche in questo caso, i comportamenti che si possono tenere sono diversi e nessuno, in assoluto, è idoneo a gestire tutte le situazioni possibili.

Per orientarci, comunque, individueremo ancora su di un grafico, gli stili fondamentali orientati secondo le variabili: prestazione positiva o negativa e valutazione positiva o negativa (**critica, collusione, accusa, sviluppo**).



#### □ **Critica**

- **Contenuto:** è la situazione nella quale, a seguito di un risultato inferiore alle aspettative, il valutatore chiede una riflessione sul come si è arrivati a tale prestazione.
- **Scopo:** ricercare le cause dei problemi.



## Segue ALLEGATO "C" all'Annesso XI

### ❑ **Collusione**

- **Contenuto:** è la situazione nella quale un risultato negativo viene valutato positivamente mascherando la situazione reale o, peggio, viene emanato un ordine sapendo che chi lo dovrà eseguire non ha le risorse per poterlo fare e, questi, lo accetta egualmente.
- **Scopo:** salvare il rapporto collaboratore-capo.

### ❑ **Accusa**

- **Contenuto:** è la situazione nella quale, a fronte di un buon risultato, chi valuta la prestazione cavilla su un aspetto di secondaria importanza o sul come si è raggiunto il risultato.
- **Scopo:** riaffermare la propria autorità.

### ❑ **Sviluppo**

- **Contenuto:** è la situazione dove, conseguito un risultato congruo con le aspettative, il valutatore chiede una riflessione sul come sia stato possibile.
- **Scopo:** ricercare gli strumenti per ottenere, in futuro, quantomeno gli stessi risultati con un minor sforzo (qualità della vita/lavoro).



## LA "LEADERSHIP"

(Stralcio del para.5.e. del Vademecum/Agenda per i Comandanti)

### 1. GENERALITA'

Nel contesto degli atteggiamenti e dei comportamenti non può non dedicarsi adeguata importanza alla "leadership".

Essere un **leader** vuol dire avere la responsabilità di guidare altri uomini verso un obiettivo comune. Come membri di un gruppo si ha, dunque, la responsabilità di usare gli strumenti della **leadership** per rendere più efficace lo sforzo per conseguire l'obiettivo.

Il comportamento organizzativo e lo stile di leadership che saranno adottati consentiranno di far fronte a molte situazioni con esito più o meno positivo, specie in funzione del comportamento tenuto dal responsabile. In particolare, risultano corretti i seguenti stili ed approcci:

- ❖ non essere un giudice ma una guida;
- ❖ non stroncare la personalità degli altri;
- ❖ fino a prova contraria la fiducia è reciproca; se ciò non avviene più spiegare i motivi all'interessato;
- ❖ incoraggiare la partecipazione dei singoli;
- ❖ valorizzare coloro che nel gruppo sono disposti, più di altri, ad assumersi responsabilità;
- ❖ chiedere sempre se qualcuno ha qualche problema;
- ❖ controllare sempre che il raggiungimento dell'obiettivo avvenga nel tempo stabilito.

### 2. TIPOLOGIE DELLA LEADERSHIP

Esistono tre tipi principali di "Leadership":

- ❑ **Dittatoriale**, dove il Leader prende tutte le decisioni senza mai consultare il gruppo o i singoli membri. -----
- ❑ **Permissiva**, in cui il leader non esercita alcuna influenza sul gruppo, è incerto, non decide, non si assume responsabilità, lascia fare. -----
- ❑ **Democratica (o di sviluppo)** che è una leadership "diffusa" e molto efficace. Il leader utilizza al massimo le capacità dei singoli membri, ne sollecita la partecipazione per il raggiungimento degli obiettivi, -----

### 3. INSTAURARE UNA LEADERSHIP DEMOCRATICA

----- omissis -----

### 4. I LIVELLI DELLA LEADERSHIP

Esistono due principali modalità per esprimere la leadership:

- nei team/unità di minore livello: diretta e interpersonale;



- nelle organizzazioni più complesse: **"di riflesso"** creando le condizioni perché il leader di minore livello possa sviluppare efficacemente la sua leadership diretta ed interpersonale.

Tutti i leader usano comunque entrambe le modalità per esprimere la leadership: si tratta di trovare il giusto equilibrio fra esse attraverso i seguenti strumenti:

- ◊ **chiarire la missione**, stabilendo le priorità, spiegando il compito dei singoli e del gruppo ed indicando lo scopo della missione;
- ◊ **fornire una guida**, indicando gli standard da raggiungere, incoraggiando i singoli ed il gruppo a raggiungerli, nonché abituando i singoli ed il gruppo ad esprimere liberamente i propri problemi, le loro perplessità e le loro proposte migliorative;
- ◊ **motivare i propri collaboratori**, risolvendo con i fatti e non con le parole i problemi dei singoli, sollecitando le loro proposte per risolvere i problemi del gruppo, dando atto dei successi e trovando congiuntamente le cause degli insuccessi e gli strumenti per prevenirli.

## **5. I FATTORI DELLA LEADERSHIP**

### ➤ Il primo fattore

E' la **guida personalizzata a ciascun componente del team**. In sostanza:

- **nessun collaboratore deve essere trattato alla stregua degli altri.** -----
- i collaboratori che lavorano bene o che si sono impegnati, pur non avendo avuto successo, devono essere lodati mentre quelli che intenzionalmente falliscono devono essere ripresi o puniti (**non può esserci leadership usando solo il "bastone" o solo la "carota"**).

### ➤ Il secondo fattore

E' **il leader stesso**. In particolare:

- ciascun leader deve avere la completa conoscenza di che cosa sa fare e di che cosa può fare (punti deboli, capacità tecnico-professionali, limiti);
- siccome è più difficile osservare se stessi che osservare gli altri, ciascun leader deve chiedere:
  - al proprio superiore di suggerirgli che cosa cambiare nel suo modo di trattare i collaboratori o di supportarlo;
  - ai propri collaboratori che cosa cambiare nella guida personalizzata del team.

### ➤ Il terzo fattore

E' **la situazione**. Una specifica funzione della leadership può funzionare in una situazione ma non in un'altra. Ad esempio vi sono situazioni in cui è necessario dare ordini e controllare che siano eseguiti ed altre situazioni in cui è indispensabile stimolare ed ascoltare le proposte e le idee dei collaboratori.

## **6. GLI STILI DI LEADERSHIP**

Gli stili di leadership più significativi, ----- sono i seguenti.



⇒ **Stile direttivo**

Tale stile presuppone di:

- indicare ai subordinati che cosa, come, dove e quando deve essere fatto;
- controllare continuamente e strettamente che tutto sia fatto nei modi indicati.

Questo tipo di stile è **efficace quando**:

- il tempo per agire è ristretto e solo il leader conosce che cosa deve fare il team e come deve farlo;
- i subordinati mancano di esperienza e/o competenza per assolvere la missione;
- il team necessita di una guida chiara ed inequivocabile perché nel corso della missione possono presentarsi situazioni in cui i subordinati sarebbero costretti a risolvere problemi non di loro competenza.

Ne consegue che adottare uno stile diverso da quello direttivo quando:

- i subordinati mancano di competenza: causa in loro forti frustrazioni e demotivazione;
- devono essere emanate disposizioni puramente organizzative in tempi ristretti: fa sì che i subordinati finalizzino la propria attività alla perfezione dell'adempimento burocratico e perdano di vista l'obiettivo.

**Intimidire i subordinati con urla, minacce, linguaggio scurrile o criticare il modo con cui gli stessi hanno perseguito un obiettivo che comunque e' stato raggiunto, non e' manifestazione di stile direttivo ma configura un abuso ed una mancanza di professionalità nel trattare i propri collaboratori.**

⇒ **Stile partecipativo**

Consiste nel:

- coinvolgere i subordinati nel determinare che cosa fare e come farlo;
- assumersi la responsabilità della decisione finale;
- responsabilizzare i subordinati su che cosa devono autonomamente controllare.

Questo tipo di stile è **efficace quando**:

- il tempo per agire è sufficiente per far conoscere a tutti la missione del team;
- i subordinati hanno competenza per assolvere la missione;
- i subordinati hanno una sufficiente esperienza per affrontare, nel corso della missione, situazioni "nuove".

Ne consegue che adottare uno stile partecipativo **non è indice di debolezza o incapacità di assumersi le proprie responsabilità: è invece indice di coraggio morale e di capacità professionale, purché siano:**

- indicati chiaramente i motivi per cui è stata rigettata la proposta di un subordinato;



- respinte tutte le pressioni per agire comunque in un certo modo, qualora sussista la convinzione che nell'ambito della propria area di responsabilità si è scelta la maniera giusta per conseguire l'obiettivo.

#### ⇒ Stile di delega

Consiste nel:

- affidare la soluzione di un problema ad un subordinato o ad un gruppo;
- conferire l'autorità ad un subordinato di prendere decisioni;
- non indicare ai subordinati o al gruppo che cosa devono controllare.

Questo tipo di stile è **efficace quando**:

- i subordinati sono "maturi" e sicuramente affidabili in termini di esperienza e competenza;
- è stato preventivamente accertato che i subordinati condividono gli obiettivi e gli strumenti per conseguirli;
- i subordinati hanno dichiarato che sono motivati a conseguire l'obiettivo.

E' opportuno precisare che non tutte le attività sono delegabili. Per non commettere errori, pertanto, è necessario che il leader decida quali attività delegare e che il subordinato e/o il gruppo delegato decida quali attività delegate può condurre efficacemente, confrontando poi le due decisioni.

La **scelta dello stile** è rispondere alle seguenti domande ----- (riepilogate in tabella) in base alle quali possono essere individuati i criteri essenziali di scelta dello stile.

#### LA SCELTA DELLO STILE DI LEADERSHIP EFFICACE

SUBORDINATI	RISPOSTA	STILE CONSIGLIATO	STILE ALTERNATIVO
Sono Competenti?	SI	Partecipativo	Di delega
	NO	Direttivo	--
Sono Esperti?	SI	Partecipativo	Di delega
	NO	Direttivo	--
Condividono Strumenti e obj?	SI	Di delega	--
	NO	Partecipativo	--
Sono in grado di fornire Prestazioni adeguate?	SI	Partecipativo	Di delega
	NO	Direttivo	--
Sono Motivati?	SI	Di delega	--
	NO	Partecipativo	--

SITUAZIONE	RISPOSTA	STILE CONSIGLIATO	STILE ALTERNATIVO
E' possibile controllare che tutto sia fatto nei modi indicati?	SI	Direttivo	--
	NO	Partecipativo	Di delega
Si dispone del tempo necessario A coinvolgere i subordinati?	SI	Partecipativo	Di delega
	NO	Direttivo	--



**7. I PRINCIPI DELLA LEADERSHIP**

- ◆ **Primo:** conoscere se stessi e cercare di migliorarsi -----
- ◆ **Secondo:** essere tecnici preparati -----
- ◆ **Terzo:** cercare la responsabilità ed assumersi la responsabilità delle proprie azioni -----
- ◆ **Quarto:** decidere in tempo -----
- ◆ **Quinto:** tener conto che il proprio comportamento viene imitato dai subordinati -----
- ◆ **Sesto:** conoscere i propri subordinati e curare il loro benessere -----
- ◆ **Settimo:** informare i propri subordinati -----
- ◆ **Ottavo:** assicurarsi che il compito sia capito dai subordinati -----
- ◆ **Nono:** impiegare i subordinati e/o la propria unità in relazione alla reale capacità raggiunta -----
- ◆ **Decimo:** sviluppare il senso della responsabilità nei subordinati -----
- ◆ **Undicesimo:** promuovere la coesione all'interno dell'organizzazione -----

STILE CONSIGLIATIVO/INTERATTIVO	STILE CONSIGLIATIVO	RISPOSTA	SI SORDINATI
DI delega	DI delega	DI delega	Sono
DI delega	DI delega	DI delega	Competenti?
DI delega	DI delega	DI delega	Sono
DI delega	DI delega	DI delega	Esperiti?
DI delega	DI delega	DI delega	Costituiti
DI delega	DI delega	DI delega	Strumenti e dati?
DI delega	DI delega	DI delega	Sono in grado di fornire
DI delega	DI delega	DI delega	Presupposti adeguati?
DI delega	DI delega	DI delega	Sono
DI delega	DI delega	DI delega	Motivati?

STILE CONSIGLIATIVO/INTERATTIVO	STILE CONSIGLIATIVO	RISPOSTA	SITUAZIONE
DI delega	DI delega	DI delega	È possibile contribuire con le mie
DI delega	DI delega	DI delega	mie forze nei modi indicati?
DI delega	DI delega	DI delega	Il dirigente del tempo necessario
DI delega	DI delega	DI delega	A conseguire i risultati?



## **I FENOMENI DEVIANTI**

**(Stralcio del para.7.e. del Vademecum/Agenda per i Comandanti)**

### **1. PREMESSA**

In una Forza Armata moderna, cosciente del proprio ruolo e con una spiccata caratterizzazione professionale, ogni sforzo deve essere compiuto per il costante **miglioramento dell'azione di comando in quanto la componente chiave della compagine militare è senza dubbio il fattore "uomo"**. La valorizzazione del fattore "uomo", già da privilegiare in un Esercito ad elevata componente di militari di leva, acquista un'importanza vitale per il corretto sviluppo di **un'azione di governo del personale che consenta di aumentare i livelli di motivazione, coesione, condivisione di sani valori ed obiettivi comuni del personale**. Occorre inoltre considerare che il personale, in particolare volontario, si aspetta dalla professione di "uomo d'arme" efficacia, efficienza, concretezza, credibilità e proposte di "valori positivi". In tale contesto risulta poi essenziale l'esigenza di tutelare il militare di qualsiasi grado nella propria sfera fisica, patrimoniale, morale e professionale.

### **2. SITUAZIONE**

I principali fenomeni devianti/disfunzionali che possono incidere negativamente sugli obiettivi sopra delineati sono -----:

- ❑ **uso di sostanze stupefacenti**, che può portare l'individuo a stati di prostrazione psico-fisica che annullano capacità e volontà con conseguenti rischi anche per altri militari;
- ❑ **nonnismo**, che più di ogni altro fenomeno riduce la "qualità della vita" all'interno della caserma e provoca nel giovane militare un senso di smarrimento e di panico interiore;
- ❑ **prevaricazione** di militari di grado superiore verso gli inferiori, che toglie ogni fiducia ai giovani verso i loro Superiori privandoli della dignità di uomini e di cittadini. Fra gli atti di prevaricazione vanno inclusi a pieno titolo l'ingiusta ripartizione dei servizi, un particolare "debole" di alcuni Comandanti per le "raccomandazioni", i trattamenti di favore, le richieste di prestiti in denaro;
- ❑ **comportamenti violenti tra militari** con conseguenti lesioni; essi sono il termometro di situazioni degenerate e dell'instaurarsi di rapporti interpersonali non corretti caratterizzati da situazioni di intolleranza, eccessivo nervosismo, scarso senso di aggregazione ed attitudine alla violenza;
- ❑ **lesioni, percosse, minacce, ingiurie da parte di Superiori** nei confronti di militari di grado inferiore: tali comportamenti spesso si verificano per "enfaticizzare" altre attività (es. insultare indiscriminatamente i militari inquadrati nel commentare un episodio di nonnismo verificatosi la sera precedente; dire, durante un addestramento, "tu non capisci un ..."; dare un calcio ad un militare che ha sbagliato qualcosa ecc.) ma costituiscono, a prescindere dallo scopo per il quale sono compiuti, sempre reati ed intaccano sempre e pesantemente la figura, il prestigio e la credibilità del Superiore e, più in generale, del rapporto gerarchico;
- ❑ **illeciti ed abusi di vario tipo posti in essere dai Superiori**;
- ❑ **sfruttamento di militari** allo scopo di ottenere servizi privati e non connessi al servizio;



- ❑ **comportamenti a rischio nel corso dell'espletamento di missioni "fuori area"**, in particolare relazioni sentimentali con gente del luogo e/o traffici criminosi locali a scopo di lucro. Tale condotta appare particolarmente negativa sia per la sicurezza del reparto sia per i potenziali danni all'immagine della Forza Armata;
- ❑ **carenze nel funzionamento dei servizi logistici** (es. funzionamento mense, condizioni igienico-sanitarie, servizio sanitario ecc.);
- ❑ **comportamenti devianti fuori servizio**, dovuti all'esplosione della vitalità giovanile spesso compressa in servizio, e comunque nell'ambiente della caserma.

### **3. CONSIDERAZIONI**

L'esistenza di tali fenomeni devianti comporta pesanti e talvolta irreversibili danni sia per i reparti sia, più in generale, per la Forza Armata in quanto vengono pesantemente intaccati gli obiettivi di motivazione, coesione, condivisione di positivi valori comuni sopra individuati. I principali effetti negativi riguardano in particolare:

- ◆ **l'incolumità fisica del personale;**
- ◆ **l'affermazione di un "mondo sommerso"** catalizzatore di valori negativi all'interno del reparto;
- ◆ **l'affievolimento dei principali valori positivi;** in particolare in presenza di eventi che deludono le aspettative che ogni militare ripone nella figura e nell'operato del proprio Superiore, questi viene ad essere considerato un semplice spettatore abulico e privo di iniziativa che assisterà passivamente al consumarsi di ogni genere di abuso e non la guida del reparto;
- ◆ **la percezione** che le esigenze dei dipendenti sono sempre tenute in scarsa considerazione e che pertanto diventa indispensabile "arrangiarsi";
- ◆ **la convinzione** che nel reparto la forza morale e spirituale e la professionalità soccombono rispetto alla forza fisica, all'aggressione verbale, al turpiloquio ed alla prevaricazione;

### **4. SUGGERIMENTI PER LA PREVENZIONE E REPRESSIONE**

#### **a. Prevenzione**

In tale quadro assume importanza fondamentale un'adeguata ed efficace azione di prevenzione che dovrà sempre essere prioritaria rispetto alla repressione. In generale la prevenzione dovrà basarsi su:

- acquisizione di una sana "**coscienza informativa**" che consenta di "**conoscere in anticipo**" il profilarsi di fenomeni devianti;
- **dialogo continuo ed intenso con i dipendenti**, senza per questo abdicare alle prerogative del grado, in modo da creare un clima costantemente favorevole all'esternazione di eventuali problemi. Il momento più idoneo allo sviluppo di tale attività può coincidere con attività esterne/fuori area, dove l'ambiente circostante, le difficoltà di una nuova realtà invitano a "fraternizzare", oppure con momenti di intervallo dell'attività addestrativa;
- **sensibilità verso la stima dei dipendenti** soffrendo con loro ed operando per loro se necessario, rinunce, senza mai "spettacularizzazione". Essere vicino ai propri uomini significa avere in ogni istante il "**polso**" del reparto;



- **incentivazione della consapevolezza del ruolo e dell'identità professionale**, a tutti i livelli, valorizzando e premiando i meritevoli e quelli che contribuiscono a combattere fenomeni negativi senza trasformarli in spie o delatori;
- **costante sforzo di recuperare i profili di coesione e di disciplina**.

In particolare, con riferimento a singoli fenomeni devianti vengono di seguito indicate le principali misure di prevenzione:

⇒ **uso di sostanze stupefacenti:**

- operare in stretto collegamento con l'Ufficiale medico del reparto, che ha una visione complessiva del fenomeno, prevedendo periodicamente cicli di lezioni/conferenze sull'argomento. Ove possibile adoperarsi per il recupero dei soggetti;
- attivare vari contatti informali interni al reparto per conoscere e contrastare sul nascere l'insorgenza di eventuali "traffici";
- individuare e seguire - in modo particolare - i militari che sembrano sempre stanchi, svagati, assenti;
- verificare che tutti i locali non in uso o abbandonati siano chiusi, per evitare la creazione di luoghi di facile aggregazione per il consumo collettivo di stupefacenti;
- promuovere, ove ritenuto opportuno, i necessari accertamenti sanitari, pienamente legittimi perché finalizzati ad un interesse pubblico, tutelando opportunamente gli esiti;

⇒ **nonnismo:**

- aumentare il dialogo e la disponibilità verso i militari meno anziani mostrando comprensione e sensibilità verso i piccoli problemi legati all'inserimento nella vita del reparto;
- sottoporre le camerate a controlli specie notturni e a carattere mirato;
- informare gli "anziani" circa i rischi penali che tali pratiche comportano;
- recepire a fondo i criteri e le indicazioni contenute nella "Direttiva permanente" sul fenomeno nonnismo;

⇒ **atti di prevaricazione:**

- rendere consapevoli i soggetti circa l'assurdità di comportamenti che hanno effetti contrari alla subordinazione e all'obbedienza;
- insistere sul concetto che la dignità non è prerogativa esclusiva di chi, nel mondo militare, ha un grado, ma è bagaglio comune ad ogni uomo, compreso quello che si trova al più basso livello della gerarchia militare;
- far conoscere con adeguata azione preventiva le pesanti implicazioni penali che tali azioni comportano;
- verificare con continuità e capillarità le situazioni a rischio (es. distribuzione dei servizi, concessione di permessi, impiego dei militari, esercizio del potere discrezionale ai vari livelli, specie per tutto ciò che afferisce al personale);



⇒ **lesioni subite da personale militare:**

- rilevarle immediatamente e farle esaminare dall'U. me. in quanto potrebbero essere dovute ad atti di nonnismo, a diverbi, ad atti di prevaricazione, ad incidenti rimasti nel "sommerso" della vita del reparto;
- verificare nei minimi dettagli le versioni fornite da chi ha subito lesioni. L'esperienza ha dimostrato che spesso i soggetti passivi mentono (per paura o per amicizia), allo scopo di proteggere i commilitoni che le hanno provocate;
- consultarsi sempre con il proprio Comandante sovraordinato, sicuramente più esperto, aggiornandolo in tempo reale;

⇒ **impiego di dipendenti per l'esecuzione di servizi strettamente personali:**

- evitare accuratamente ogni richiesta di "favori" o cortesie non dovute (es. pagamento di bollette presso gli Uffici Postali, riparazione di autovetture private, acquisto di materiale vario a "buon prezzo"), poiché tali azioni, oltre agli effetti negativi sopra indicati, configurano illeciti di natura penale;
- dialogare costantemente con i militari più "esposti" (addetti ai Comandi, idraulici, elettrauti) allo scopo di stroncare sul nascere qualsiasi malvezzo;
- scoraggiare tali pratiche da parte dei Quadri dipendenti;

⇒ **comportamenti a rischio nel corso di missioni fuori area:**

- indottrinare accuratamente il personale prima dell'impiego; il convincimento è spesso il deterrente migliore;
- effettuare sistematici controlli ai punti di imbarco/sbarco finalizzati alla prevenzione di traffici illeciti;
- verificare i comportamenti in zona di operazioni, intervenendo all'insorgere di situazioni "a rischio", provvedendo all'immediato rimpatrio degli interessati ed ad eventuali denunce all'Autorità Giudiziaria in caso di ipotesi di reato.

⇒ **gravi anomalie nei servizi logistici:**

- verificare spesso confezione e distribuzione del vitto sentendo gli "umori" del personale e consumando, quando possibile, il pasto insieme a loro;
- riferire al personale addetto al settore eventuali rilievi;
- controllare frequentemente i locali igienici e doccia per verificarne lo stato di conservazione ed efficienza, promuovendo immediatamente il ripianamento di eventuali carenze;
- accertarsi delle "piccole cose" (cambi lenzuola, distribuzione delle spettanze, durata delle file a mensa ecc.);

⇒ **comportamento in libera uscita e in licenza:**

- favorire il ricongiungimento dei dipendenti con le famiglie e con i loro affetti più cari, in termini di frequenza e disponibilità di un congruo periodo di libertà dal servizio (tempi troppo ridotti invitano ad un uso sconsiderato dell'automezzo privato);



- educare i militari ad un sano uso delle proprie disponibilità economiche; moltissimi reati hanno come motivazione la necessità di procacciarsi denaro;
- "catechizzare" adeguatamente il personale sul fatto che durante la libera uscita devono essere rispettate le regole della convivenza civile, astenendosi dall'infastidire donne e dall'assumere atteggiamenti provocatori che creano i presupposti per diverbi con la gente del luogo e soprattutto cercando di non reagire alle provocazioni;

⇒ per quanto attiene a **lesioni, percosse, minacce, ingiurie ed altri illeciti ed abusi di vario tipo** posti in essere da Superiori è assolutamente necessario svolgere una costante e capillare azione morale preventiva in particolare nei confronti dei Quadri e Graduati più giovani facendo loro capire, anche con esempi concreti di vita quotidiana, che taluni comportamenti, che a volte nella percezione di taluni potrebbero sembrare normali, costituiscono veri e propri reati; è inoltre necessario al verificarsi di tali fatti, l'immediata informazione all'Autorità Giudiziaria e/o l'adozione di provvedimenti disciplinari in funzione della natura dei fatti.

Fondamentale per la prevenzione è una costante azione morale sul personale. Il "controllo" sulle violazioni delle regole associato all'automatica repressione senza una capillare ed intensa attività di informazione verso i più giovani (militari di Ieva, Volontari, Sottufficiali, Ufficiali) è da considerare non solo inutile ma addirittura controproducente, oltre che per la disciplina, anche per gli obiettivi sopra indicati.

#### b. Repressione

Quando, nonostante tutti gli sforzi di prevenzione, ci si trovi comunque a dover affrontare fatti/episodi obiettivamente devianti ovvero infrazioni disciplinari o illeciti penali occorre **adottare con fermezza, ma nello stesso tempo con estrema serenità ed equilibrio, le necessarie azioni repressive**. Ciò, oltre che per specifici obblighi giuridici e regolamentari, anche per scoraggiare ogni "aspettativa d'impunità". Tutto ciò tenendo sempre presente che le finalità dell'Istituzione e le prioritarie esigenze di salvaguardia della coesione, dell'immagine, della credibilità e dell'efficienza della Forza Armata richiedono, e talvolta impongono, l'esercizio dell'attività repressiva.

**Le principali misure repressive** possono essere così riepilogate:

- provvedimenti di natura penale e/o disciplinare;
- atti di PG posti in essere dal Comandante di Corpo (es. indagini, perquisizioni, sequestri ecc.) nel rispetto delle leggi ed informando la competente Autorità Giudiziaria;
- richieste di concorso di personale dei CC anche all'interno delle caserme;
- avvio di inchieste sommarie e tecnico-disciplinari.

Nell'esame dei singoli episodi devianti/disfunzionali occorre effettuare un'accurata **valutazione oggettiva dei fatti**, distinguendo fra:

- **fatti penalmente rilevanti** (es. lesioni, minacce, percosse ingiurie, furto, truffa, peculato ecc.) per i quali il Comandante di Corpo dovrà informare l'Autorità Giudiziaria;
- **fatti riconducibili alle mancanze contenute nell'Allegato "C"** del Regolamento di Disciplina Militare e perseguibili con la consegna di rigore;



- ➔ **altri fatti di più modesta entità** e che quindi possono essere perseguiti con più lievi sanzioni disciplinari (consegna semplice, rimprovero, richiamo).

In presenza di fatti la cui rilevanza penale possa essere "dubbia" ed in ogni altro caso in cui non sia agevole operare la succitata distinzione, il Comandante di Corpo potrà consultarsi preventivamente con il Magistrato competente al fine di adottare i provvedimenti più corretti ed adeguati.

Da sottolineare che l'attività è da intendere "repressiva" soprattutto nei confronti dei fenomeni devianti; nei confronti dei singoli si dovrà operare esclusivamente nell'ambito di quanto previsto dalle Leggi e dei Regolamenti, **bandendo atteggiamenti persecutori, cacce ad un "capro espiatorio" ed ogni strumento sanzionatorio non previsto da Leggi e Regolamenti.** Pertanto, una volta individuati singoli profili di responsabilità si adatteranno i conseguenti provvedimenti sanzionatori nel massimo rispetto delle relative procedure, ciò sia per esigenza di autotutela dell'Istituzione sia per evitare l'invalidazione delle sanzioni per vizi procedurali con conseguente perdita di credibilità del sistema e dell'azione sanzionatoria.



## ANTICIPAZIONI PER IL RECLUTAMENTO FEMMINILE (Stralcio del para.7.f. del Vademecum/Agenda per i Comandanti)

----- omissis -----

L'attuazione del reclutamento femminile comporterà, come ovvio, l'attuazione di norme di comportamento adeguate. Al riguardo, nel quadro normativo di riferimento (Regolamento di disciplina militare, Norme per la vita e il servizio interno di caserma, Regolamento sulle uniformi) è possibile individuare esaurienti risposte sulla disciplina dei comportamenti delle donne militari. Il quadro normativo conserva adeguata valenza di validità e attualità. Le norme appaiono neutrali in riferimento al sesso e nella sostanza garantiscono quella "**pari opportunità**" che è alla base della legge sul servizio volontario femminile. Le norme di comportamento e di servizio sono trattate nel Capo primo del quinto titolo del Regolamento di disciplina militare. Nel particolare, per quanto riguarda il **portamento** e il **decoro** delle donne in servizio:

- ⇒ il **portamento** si configura come la possibilità di esporre il proprio corpo in modo equilibrato e corretto nel rispetto verso sé stessi e verso gli altri, ma soprattutto nel salvaguardare il prestigio delle Forze Armate. Atteggiamenti sconvenienti espressi da un portamento scorretto in servizio e fuori servizio ledono la dignità femminile e l'immagine delle Istituzioni. Un corretto portamento impone ed implica un giusto ed equilibrato autocontrollo del proprio corpo nelle posizioni e negli atteggiamenti da assumere in ogni circostanza e una attenta disciplina nel parlare, comunicare, sedersi, esprimere attività fisiche o di pensiero senza mai valicare i confini civili dell'apparire e dell'imporsi agli altri con ogni mezzo a disposizione. Il portamento corretto è anche espressione di ordine morale e mentale che costituisce patrimonio culturale di ogni militare; è, infine, espressione dello stile militare e di buona educazione. Secondo le tradizioni militari, il portamento può esprimersi in modo "distinto, disinvolto, insignificante, trascurato": il militare, uomo o donna, deve tendere alla "distinzione" con il suo portamento, espressione non comune di elevata valenza sociale e di signorilità;
- ⇒ il **decoro** è costituito dall'insieme degli elementi esteriori, voluti dalla donna, quale espressione di volontà di proporsi verso gli altri. La tipologia degli elementi in argomento dipende da consuetudini di carattere sociale del momento (la "moda") che incidono sull'aspetto esteriore del personale femminile. Esigenze di carattere professionale militare connesse con l'attività addestrativa ed operativa oltre al rispetto delle norme sull'uso dell'uniforme impongono che tali elementi esteriori femminili siano improntati a criteri di sobrietà e semplicità e, comunque, non siano appariscenti. Alcune indicazioni possono riguardare:
  - il colore dei capelli, che deve essere uniforme e possibilmente quello proprio naturale; le tinte, qualora indispensabili, devono esprimere colori normali ed uniformi in tutto il cuoio capelluto. La lunghezza dei capelli è preferibile che non superi il collo della camicia: il berretto di servizio deve calzare correttamente. Se lunghi, i capelli possono essere raccolti sulla nuca con elastici e fermagli non vistosi;
  - il trucco, che non deve essere vistoso specie per il colore del rossetto (molto tenue) e dello smalto per le unghie (trasparente);
  - i tatuaggi, non ammessi nelle parti visibili del corpo; è vietato l'uso di "piercing", come anche di gioielli di ogni tipo, ad esclusione di piccoli anelli e orecchini ai lobi;



- la biancheria intima, che deve essere quella prevista dall'Amministrazione;
- le uniformi, quelle d'ordinanza. La gonna deve avere una lunghezza minima non inferiore a quattro dita sopra il ginocchio; il pigiama, obbligatorio, giacca e pantaloni, per la notte; il costume da bagno, del tipo "olimpionico".

Particolare disciplina, inoltre, dovrà essere riservata per ciò che riguarda la foggia degli abiti civili sia all'interno delle infrastrutture militari sia nei periodi del tempo libero, durante i permessi o licenze. Ciò per salvaguardare i principi di decenza, sobrietà e stile. Deve comunque sussistere il divieto di indossare abiti "osé" o trasparenti o scollacciati. Le disposizioni sopra indicate rientrano, per le specificità femminili, nell'articolo 18 del Regolamento di Disciplina, relativo al decoro ed alla dignità militare in relazione all'aspetto esteriore della donna ed alla cura della sua persona.

Particolare attenzione dovrà essere posta nei rapporti interpersonali, soprattutto in relazione alle particolarità dell'organizzazione militare che si basa su una struttura gerarchica. Le norme di tratto uomo – donna trovano il loro fondamento nell'attuazione dei principi "sulla parità e pari opportunità" che, al di là delle attestazioni legislative e normative d'interesse sociale, devono trovare attuazione concreta e pratica presso ogni unità, ogni squadra o nucleo operativo. Particolare attenzione dovrà comunque essere posta nel prevenire le possibili "crisi femminili di adattamento alla vita in comune e nei rapporti gerarchici", come evidenziato dalle esperienze delle F. di P. che da tempo dispongono della componente femminile.

Aspetto particolarmente "sensibile" è quello relativo alle "molestie sessuali", con cui s'intende ogni comportamento indesiderato a connotazione sessuale o qualsiasi altro tipo di comportamento basato sul sesso, che offenda la dignità degli uomini e delle donne, inclusi atteggiamenti malaccetti di tipo fisico, verbale e non verbale. Una semplice attenzione a sfondo sessuale diventa "molestia" quando si persiste in un comportamento ritenuto da chi è oggetto di tali attenzioni palesemente offensivo. E' la natura indesiderata della molestia sessuale che la distingue dal comportamento amichevole, che è invece benaccetto.

La Unione Europea con una Direttiva agli Stati membri del 24 febbraio 1992 ha raccomandato l'applicazione di un "Codice di condotta relativo ai provvedimenti da adottare nella lotta contro le molestie sessuali". Il documento, rivolto a tutti i componenti del mondo del lavoro, evidenzia come le molestie sessuali determinino "stati ansiosi e stress" che causano di norma assenze per malattia, una minore efficienza o un allontanamento dal posto di lavoro. Al di là delle procedure tecniche a carattere preventivo e repressivo in sede penale, la Direttiva comunitaria ha rappresentato, e lo è ancora, una guida giuridica e sociale per tutti gli Stati membri.

Per quanto d'interesse, appare opportuno, per il momento, prendere atto delle linee guida comunitarie in tema di molestie sessuali attribuendo al complesso quadro normativo del Regolamento di Disciplina Militare una più completa estensione, comprendendo nella fattispecie prevista dall'articolo 36 ("**contegno del militare**") quelle riconducibili al concetto di "molestie". Tali comportamenti, secondo le valutazioni del caso, possono determinare:

- sanzioni disciplinari, ove si tratti di parole, atteggiamenti e gesti offensivi di modesta rilevanza e non reiterati nel tempo (Allegato "C" del Regolamento di Disciplina Militare punti 3, 16, 17, 18);
- le dimissioni d'autorità dall'Istituto di formazione nei casi più gravi e comunque per quelli in cui è prevista l'azione penale da parte della Magistratura ordinaria o militare.



## CONCLUSIONI

### (Stralcio del para.8. del Vademecum/Agenda per i Comandanti)

----- qualche considerazione conclusiva. Essa è volta sia a sintetizzare e raggruppare gli aspetti più qualificanti oggetto di approfondimento ----- sia a fornire una chiave di lettura il più possibile incisiva sugli scopi che l'elaborato persegue nella sua pur complessa ed articolata stesura.

Certamente il riordinamento in atto nell'Esercito costituisce un evento di eccezionale rilevanza e portata, che – peraltro – si sta sviluppando in tempi estremamente contenuti, attraverso un processo di revisione decisamente complesso e ad ampio raggio che, di fatto, ha investito e continuerà ad interessare tutti i settori della Forza Armata. Infatti, preso atto dei nuovi scenari e dei mutati quadri di riferimento politico-sociali sia interni sia esterni alla Nazione, acquisita l'ormai affermata dottrina strategica della NATO basata su una *politica comune di sicurezza dinamica*, varata la riforma dei Vertici del Ministero Difesa, disegnato lo strumento terrestre degli anni 2000 basato, essenzialmente, su personale professionista, non possono non considerarsi prioritari gli effetti che tali cambiamenti radicali hanno avuto, stanno avendo e sempre più avranno in futuro sull'elemento di forza di qualsiasi organizzazione: l'**UOMO**.

Gli stessi derivano e, contestualmente, si sostanziano nell'assolvimento di sottofunzioni, tutte facenti capo e riconducibili a quella principale dell'**approntamento** (compito prioritario del Capo di SME) e che si identificano nel **reclutamento** – specie dei Volontari – nell'**addestramento** e nella **formazione** dei Quadri, nonché nell'**impiego operativo** e nel **sostegno logistico** delle unità.

Soprattutto il **reclutamento dei Volontari**, in misura quantitativa e qualitativa adeguate, assume **importanza strategica per il futuro della F.A.** In un contesto socio-politico-culturale nel quale la richiesta di abolire il servizio di leva viene invocato con toni sempre più forti ed in tutte le sedi istituzionali più rappresentative dal punto di vista decisionale, la disponibilità massiccia di volontari di truppa (VFB e VSP) – già motivati ovvero da forgiare secondo i valori tradizionali dell'etica militare – è l'elemento condizionante perché l'Esercito possa continuare o meno ad assolvere i compiti istituzionali che il Paese gli assegna. In tale contesto, è diventata una necessità urgente e non delegabile l'**esigenza di motivare** gli attuali VFB e VSP, di **addestrarli** seriamente e serenamente, di farne dei sicuri **veicoli promozionali** proprio ai fini del reclutamento, di consentire loro il maggior numero possibile di **esperienze operative**, specie quelle di alto profilo, di accrescerne con ogni mezzo la **professionalità**. Ciò richiede un'**attenta ed oculata azione di comando informata**, soprattutto, all'**esempio**, al **costante dialogo**, ad una congrua **programmazione delle attività**, al miglioramento continuo degli standard relativi alla **qualità della vita**, alla scrupolosa **osservanza dei diritti e doveri**, alla puntuale ed intelligente **applicazione della normativa vigente** nei vari settori d'interesse, al più equo esercizio dell'**azione disciplinare**, gratificando – ogni qualvolta ritenuto opportuno – il personale, ovvero prevenendo o, quando necessario, perseguendo le mancanze disciplinari, specie quelle afferenti a comportamenti anomali e a fenomeni devianti.

Ovviamente, un'azione di comando rivolta esclusivamente ai singoli può risultare efficace – ai fini dei risultati parziali – ma non sufficiente in un quadro generale, dove l'**obiettivo della Forza Armata è prioritariamente quello di disporre di unità pronte all'impiego** - nelle varie tipologie operative che gli attuali scenari fanno ipotizzare - fortemente motivate, ove lo "**spirito di gruppo**",



la **coesione**, la **condivisione degli obiettivi**, la **capacità d'intervento reciproco**, sono essenziali per il successo finale. E', pertanto, necessario che i Comandanti – ai vari livelli ordinativi, ivi compresi quelli minimi (squadra – plotone) – siano pienamente consapevoli del fatto che tra i loro doveri assumono certamente prioritaria valenza quelli che riguardano l'”**educazione militare**” dei singoli e la **formazione del gruppo**, nell'intento di disporre di una compagine compatta, dove siano chiaramente definiti e noti a tutti i ruoli di ciascuno ed il compito dell'unità.

In merito, particolare importanza assume l'aspetto **sicurezza** in senso generale, che va curato nei minimi dettagli e riferito a tutte le attività, anche quelle che – ad un preventivo esame – possono sembrare marginali o prive di rischio. In tale campo, è preferibile “esagerare” e stimolare i propri dipendenti ad assumere una giusta mentalità volta alla **prevenzione spinta dei rischi**, piuttosto che farsi cogliere di sorpresa dagli eventi in conseguenza di una loro superficiale o disattenta previsione. E ciò è da applicarsi non tanto – o, meglio, non esclusivamente - nelle fasi attive degli impieghi operativi, dove, generalmente, la curva dell'attenzione è sicuramente tenuta a livelli adeguati, quanto nelle normali attività giornaliere o in quelle di predisposizione all'impiego, ove – spesso – può risultare naturale un certo abbassamento del livello di prudenza; a titolo di esempio, il maneggio o la manutenzione delle armi, il caricamento dei mezzi con materiali, armi o munizioni, la guida di automezzi o altre attività di pari difficoltà, se fatti secondo le procedure previste e standardizzate, non contengono intrinsecamente più rischi di quelli che si possono celare nello scendere le scale, nell'uso di apparecchiature elettriche o di attrezzi affilati, nel lavare gli automezzi, ecc.. Quindi, ogni attività va affrontata con la giusta determinazione per scongiurare rischi noti, già messi in preventivo, ma anche per poter più agevolmente e consapevolmente affrontare l'imponderabile.

Nei rapporti con i propri inferiori/collaboratori è quanto mai opportuno tenere un **comportamento assertivo** volto ad estrema trasparenza e linearità, coerenza e costanza, senso di giustizia ed equità, nonché finalizzato al pieno rispetto delle regole e, soprattutto, della dignità dei propri sottoposti. La **comunicazione**, in tal senso, assume un ruolo fondamentale, insostituibile; diventa il vero **strumento** per affrontare, con la partecipazione di tutti, le quotidiane esperienze, per arricchirle di contenuti tesi allo sviluppo ovvero alla critica moderata e costruttiva, a seconda dei risultati raggiunti. E' sulla base delle capacità professionali e comportamentali che si sapranno esprimere, è sulla base della capacità di riconoscere i propri errori o gli errori del gruppo e di saper individuare le correzioni da apportare, è - ancora - sulla base del livello di dialogo che si saprà instaurare che ciascun Comandante potrà essere il “leader” naturale, riconosciuto ed acclamato dei propri uomini. Essere **leader** vuol dire, tra l'altro, assumersi sempre le responsabilità, conoscere a fondo i propri uomini, saperli guidare ed orientare in qualsiasi circostanza, proteggerli; essere un **Comandante presuppone, altresì**, la conoscenza dettagliata della normativa che regola e disciplina i singoli settori per poterla applicare a ragion veduta ed in linea con i compiti assegnati e con la situazione contingente. Pertanto, un leader non necessariamente è anche un Comandante, spesso è solo una guida, un riferimento importante; un Comandante, per essere ritenuto tale, deve, invece, contestualmente detenere l'autorità che gli deriva dal suo ruolo e dalle sue responsabilità ma anche l'ascendente proprio del leader, in operazioni come in guarnigione, in attività addestrative come in discipline logistico-amministrative.

E la normativa di base che ciascun Comandante deve conoscere ----- **per saper fare e, di conseguenza, per sapere consapevolmente agire**. Tra gli argomenti, particolare attenzione va rivolta:

⇒ allo **status** delle varie categorie ed alla **disciplina militare e tutela** del personale. -----



- ⇒ alla **funzione formazione/addestramento**, per meglio finalizzare gli sforzi e le risorse investite nello specifico settore. Al riguardo, sarà necessaria una approfondita verifica dei programmi addestrativi effettivamente svolti con quelli indicati per le varie categorie/ruoli, nelle varie fasi di formazione, qualificazione, specializzazione e professionalizzazione, allo scopo di perseguire i reali obiettivi che tale fondamentale ed irrinunciabile funzione assolve. Sarebbe, infatti, oltremodo improduttivo e, soprattutto, inefficace continuare ad utilizzare per l'attività addestrativa - specie quella afferente alla preparazione in funzione di attività fuori area - vecchi e superati schemi organizzativi. La realtà attuale impone continui adattamenti, iniziativa spinta ai minori livelli, fantasia e capacità di simulare situazioni operative. In tal senso, ----- non sono accettabili, specie durante i Corsi (in qualsiasi fase e per qualunque scopo essi siano svolti), rinvii, ritardi o, peggio, soppressioni delle attività programmate, specie ove la ragione di tali provvedimenti dovesse risalire alla temporanea, non giustificabile assenza degli istruttori;
- ⇒ alla **funzione comunicazione/informazione**, interna ed esterna, da intendersi come la linea d'inviluppo di tutte le funzioni/attività assolute/svolte. ----- Lo scopo è quello di rendere partecipe tutto il personale di quanto realmente "bolle in pentola" sia a livello istituzionale sia ai fini delle aspettative individuali, onde scongiurare sul nascere voci dissonanti o notizie distorte che, il più delle volte, sono subdoli strumenti atti a produrre angoscia, incertezza e sfiducia nei confronti dell'Amministrazione come nei riguardi della scala gerarchica, in generale, dei diretti superiori, in particolare. **Le forme, i tempi ed i luoghi di una corretta e puntuale attività informativa non possono essere disciplinati; saranno la situazione locale, l'argomento in oggetto, l'eco che la notizia potrebbe avere tra i propri collaboratori**, che suggeriranno ai Comandanti responsabili gli opportuni provvedimenti da adottare; -----
- ⇒ alla **normativa di servizio** ed ai **servizi** propriamente detti (interni di caserma e presidiari). ---
- ⇒ al **vettovagliamento**, al **vestiario** e all'**equipaggiamento**, al **casermaggio** ed ai **servizi di pulizia**. Rappresentano settori in continuo divenire sia in termini di prestazioni (basti pensare al vettovagliamento ed ai servizi di pulizia, per i quali già da tempo è stato positivamente avviato il ricorso a ditte esterne all'A.D., con l'ovvio risparmio specie di risorse umane da dedicare) sia in riferimento alla diversa politica approvvigionativa condotta a favore dei materiali di vestiario, equipaggiamento e casermaggio, al momento, informata a predefiniti concetti operativi che fissano, in modo rigido, le caratteristiche ed i requisiti a cui deve rispondere ciascun materiale da introdurre in servizio. Soprattutto gli equipaggiamenti, stante l'esigenza di operare al fianco ed in confronto con altri Paesi alleati ed in contesti ambientali spesso significativamente diversi da quello nazionale, **vanno assumendo importanza fondamentale per ottimizzare l'impiego del "combattente"** e per consentirgli di agire con maggiore efficacia con quanto effettivamente occorre per affrontare le situazioni contingenti. -  
----- Nell'attesa di poter disporre dei nuovi materiali, è necessario continuare ad utilizzare correttamente quelli in dotazione, bandendo sul nascere qualsiasi tentativo individuale di loro alterazione o sostituzione;
- ⇒ alle **infrastrutture**, vero "punto sensibile" dell'intero strumento in quanto scarsamente rispondenti - e per varie ragioni, non ultima la loro vetustà - ai moderni modelli abitativi. E', dunque, il settore dove dovranno confluire più che risorse finanziarie - che, pur essendo limitate, risultano comunque sufficienti per raggiungere gradualmente e secondo un'attenta pianificazione pluriennale standards adeguati - la determinazione e la ferma volontà dei responsabili locali, affinché siano posti in essere tutti quei provvedimenti ritenuti idonei per migliorare la situazione in atto, in linea con gli obiettivi a breve-medio termine che la F.A. ha già indicato in materia;



- ⇒ all'assistenza sanitaria, ----- che, al pari di altri settori, va considerata soprattutto in chiave operativa, e che – nello specifico – è tesa a salvaguardare la salute ed lo stato psico-fisico di tutti, specie attraverso un'attenta e specialistica attività preventiva. Anche in tale settore, è preciso compito dei Comandanti tendere alla massima efficienza, in quanto la stessa contribuirà ad infondere, negli interessati, ulteriore fiducia nei confronti dell'ambiente di lavoro, a tutto vantaggio dei risultati globali perseguibili dall'unità di cui sono responsabili;
- ⇒ alla **Rappresentanza militare**, quale organo affiancato in grado di tutelare – sinergicamente alla linea di comando – gli interessi dei Quadri, nonché di portare all'attenzione del Vertice del Dicastero, attraverso un canale parallelo di grande efficacia comunicativa, problematiche di vasta portata che abbiano quale comune denominatore i diritti del personale di qualsiasi categoria, ruolo o grado, nel campo del benessere, come in quello del trattamento economico, nel settore degli alloggi, come in quello della normativa di servizio. E', pertanto, uno strumento di grandi potenzialità che i Comandanti di Corpo non possono ignorare ma che, al contrario, devono saper ascoltare e poter – all'occorrenza – indirizzare e "lanciare" per il perseguimento di obiettivi comuni, unanimemente condivisi ed auspicati.-----  
è necessario che tra i Comandanti e gli organi della R.M. loro affiancati si instauri un clima di reciproco rispetto dei ruoli e delle responsabilità, di reciproca fiducia e collaborazione, nonché di confronto leale e costruttivo su tutti i temi che investono specificamente la sfera afferente alla "qualità della vita".

Infine, una considerazione conclusiva meritano gli aspetti comportamentali individuali e collettivi, propri dei singoli o reciproci, con particolare riferimento a quelli che incidono sulla gestione e sull'impiego dei Volontari di truppa. E' in tale ambito che si "combatte" la reale sfida per approdare, possibilmente senza traumi ed ulteriori affanni, ai primi anni del 2000; a quegli anni, cioè, di per sé già ricchi di incognite e di insidie ed in cui ciascuno è, invece, alla ricerca di certezze o di una propria specifica identità.

**La chiave di volta è nel cambio di mentalità e di approccio da parte dei Quadri** sia in ordine ai compiti operativi fuori area che la Forza Armata svolge e sempre più sarà chiamata ad assolvere e, conseguentemente, agli obiettivi che la stessa Forza Armata persegue per l'approntamento delle unità, sia nei confronti dei nuovi professionisti (VFB e VSP) che già oggi costituiscono la piattaforma operativa di tali reparti. Inoltre, con uno sguardo al futuro, allorché il servizio di leva obbligatorio sarà abolito, gli stessi Volontari costituiranno la base per tutte le unità, a qualsiasi tipologia esse appartengano. E', pertanto, fondamentale rivedere gli schemi organizzativi di dettaglio, per consentire alle nuove figure professionali di inserirsi consapevolmente nella realtà "Esercito" e di fungere essi stessi da spinta acceleratrice del processo di cambiamento in atto, proponendosi quali primi, attendibili e convincenti promotori di se stessi e del proprio status, per gli ulteriori e successivi reclutamenti di altri Volontari.

Ciò è realizzabile solo in un contesto dove le regole siano conosciute e rispettate da tutti, nella loro espressione autentica, identificabile nella sommatoria dei diritti e dei doveri chiaramente definiti ed univocamente interpretati. Ai Comandanti, pertanto, l'onere di rendere note e far rispettare le regole; agli stessi Comandanti l'onere di renderle compatibili con la situazione locale interna ed esterna alla realtà militare, nonché con i compiti e con gli obiettivi assegnati all'unità; ai Comandanti, però, anche l'onore di vivere questa nuova ed esaltante esperienza di professionista tra i professionisti in cui l'ordine di priorità, a livello di interventi e di provvedimenti da adottare, è forse sensibilmente modificato rispetto al passato, quando le attività decisionali riguardavano soprattutto personale che non aveva rapporto d'impiego stabile con lo Stato.



In altri termini, I VOLONTARI – siano essi in Ferma Breve o in Servizio Permanente e pur appartenendo al Ruolo dei Militari di truppa – NON SONO MILITARI DI LEVA IN SERVIZIO OBBLIGATORIO; GLI STESSI, pertanto, NON POSSONO E NON DEVONO ESSERE GESTITI ED IMPIEGATI ALLA STREGUA DEI COSCRITTI.

Essi configurano una categoria diversa e – di fatto – nuova, che rappresenta già il presente e vieppiù è proiettata al futuro e che non può essere “scambiata” o assimilata all’altra categoria che, ormai – per espressa volontà del Paese – è destinata ad appartenere al passato -----

In tal senso, i VFB, quali potenziali Quadri in servizio permanente, ed i VSP, quali elementi in via di formazione o di trasformazione, ove si pensi alle possibilità di transito che la legge riserva loro in altre categorie e ruoli della Forza Armata, devono essere l’oggetto principale per cui è necessario il cambio di mentalità. A loro ed alle loro istanze bisogna dedicare massima attenzione; da loro, però, bisogna sapere anche pretendere, in termini di prestazioni, massimi impegno, determinazione, partecipazione e professionalità.

In conclusione, un maggior rispetto delle regole da parte di tutti – anche di quelle non scritte, ma dettate dalla consuetudine o dal buon senso – una più attenta osservanza dei diritti-doveri di ciascuno, uno spinto ricorso al dialogo ed al confronto, la conoscenza più approfondita della vasta normativa di riferimento nei diversi settori d’interesse, la pronta, tempestiva e convinta applicazione delle direttive ricevute, la piena ed assoluta condivisione degli obiettivi delineati concorreranno a affrontare il nuovo millennio con più cosciente professionalità, specie per tener fede agli impegni di alto spessore che la Nazione, nell’ambito della situazione internazionale e dei conseguenti accordi multilaterali, ha assegnato alle Forze Armate, in generale, e all’Esercito, in particolare.



**RIFERIMENTI NORMATIVI PIU' SIGNIFICATIVI**

**1. RECLUTAMENTO**

- Legge 18 dicembre 1964, n. 1414;
- Legge 10 maggio 1983, n. 212;
- Legge 24 dicembre 1986, n. 958;
- Decreto Ministeriale 11 febbraio 1988, n. 62;
- Decreto Legislativo 30 dicembre 1997, n. 490;
- Decreto del Ministro della Difesa 14 settembre 1998;
- Decreto del Ministro della Difesa 21 dicembre 1998;
- Decreto del Ministro della Difesa 12 marzo 1999, n. 125.

**2. STATO GIURIDICO**

Legge 10 aprile 1954, n. 113;

**3. AVANZAMENTO**

- Legge 12 novembre 1955, n. 1137;
- Legge 20 dicembre 1973, n. 804;
- Legge 20 settembre 1980, n. 574;
- Legge 10 maggio 1983, n. 212;
- Legge 19 maggio 1986, n. 224;
- Legge 27 dicembre 1990, n. 404;
- Decreto del Ministro della Difesa 2 novembre 1993, n. 571.

**4. DOCUMENTAZIONE CARATTERISTICA E MATRICOLARE**

- Legge 5 novembre 1962, n. 1695;
- Decreto del Presidente della Repubblica 15 giugno 1965, n. 1431;
- Regolamento per le matricole del Regio Esercito del 25 luglio 1941, N. 4065.

**5. IMPIEGO**

- Legge 18 febbraio 1997, n. 25 "Attribuzioni del Ministro della Difesa, ristrutturazione dei Vertici delle Forze Armate e dell'Amministrazione della Difesa";
- Legge 28 aprile 1976, n. 192 "Norme sui corsi della Scuola di Guerra dell'Esercito (1/a)";
- Decreto Legislativo 12 maggio 1995, n. 195 "Attuazione dell'art. 2 della Legge 6 marzo 1992, n. 216, in materia di procedure per disciplinare i contenuti del rapporto d'impiego del personale delle Forze di Polizia e delle Forze Armate";
- Legge 8 agosto 1996, n. 427 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 29 giugno 1996, n. 341, recante disposizioni urgenti in materia di trattamento economico di Ufficiali delle Forze Armate e di Polizia";



- Legge 24 dicembre 1993 n. 537 "Interventi correttivi di finanza pubblica";
- Regolamento attuativo dell'art. 3 comma 65 della Legge 24 dicembre 1993, n. 537 (collegato alla finanziaria 1994);
- Decreto Legislativo 16 luglio 1997, n. 264 "Riorganizzazione dell'area centrale della Difesa, a norma dell'art. 1, comma 1, lettera b) della legge 28 dicembre 1995, n. 549";
- Serie Direttive SME PERS.

## 6. CORSI DI FORMAZIONE/QUALIFICAZIONE/SPECIALIZZAZIONE

- Decreto Legge 28 novembre 1997, n. 464;
- Decreto Legge 30 dicembre 1997, n. 490;
- Direttiva 1920/162.203 del 20 maggio 1998 "Iter formativo degli Ufficiali";
- Circolare n. 3600/162.200 del 12 agosto 1999 "Iter formativi del personale della F.A.";
- Circolari della serie 44.

## 7. LICENZE, PERMESSI

- Pubblicazione "Norme unificate per la concessione delle licenze ai militari dell'Esercito, della Marina e dell'Aeronautica" - Edizione 1990;
- Circolare n.1711/103.32.11 del 15/11/91 di SME-III REP "Licenza straordinaria per protezione sanitaria contro i pericoli delle radiazioni ionizzanti";
- Circolare n. 300001/L38/SAS del 14/06/93 di SOTTUFFESERCITO "Licenza ordinaria per il personale militare destinato all'estero";
- Circolare n. C.G.A./1079/2.4.57 del 17/11/92 di UFFESERCITO "Licenza straordinaria di convalida concessa al personale militare, dimesso da Enti Sanitari Militari, in condizioni di evidente impedimento fisico";
- Circolare n. 43/103.32.12 del 15/02/93 di SME-III REP "Licenza speciale di trasferimento per il personale destinato a prestare o che rientri dal servizio all'estero";
- Circolare n. 30001/L46/22 del 01/09/94 di SOTTUFFESERCITO "Applicazione art.3, commi 37 - 42, della legge 537/1993. Nuove norme in materia di licenza straordinaria";
- Circolare n. 1174/103.32.10 del 07/07/95 di SME-III REP "Norme unificate per la concessione delle licenze ai militari dell'Esercito, della Marina e dell'Aeronautica Edizione 1990 - Varianti introdotte dalla L. n. 724/94";
- Circolare n. 300011/N12.1/SAS del 09/01/96 di SOTTUFFESERCITO "DD.PP.RR. 31.07.1995 n. 394 e n. 395. Licenze del personale militare";
- Circolare n. 548/103.32.22 del 15/05/96 di SME-III REP "Diritto allo studio. D.P.R. 31/07/95, n.394/395, art. 18 e 54.";
- Circolare n. 1173/103.32.22 del 26/06/96 di SME-III REP "Modulo di licenza";
- Circolare n. 572/103.32.22 del 19/03/97 di SME-III REP "Diritto allo studio. D.P.R. 31 lug. '95, n. 394/95, art. 18 e 54. Estensione al personale militare dell'art. 78 del D.P.R. n. 782 del 28 ott. '85";
- Circolare n. 523/103.65 del 26/03/97 di SME-III REP "Licenza ordinaria e recuperi compensativi per prestazioni di lavoro straordinario";
- Circolare n. 57/103.65 del 12/05/97 di SME-III REP "Norme per la gestione ed amministrazione del personale impiegato presso IFOR/LANDCENT";
- Circolare n. 204/103.65 del 09/07/97 di SME-III REP "Norme per la gestione e l'amministrazione del personale impiegato presso IFOR/LANDCENT.";



- **Circolare n. 492/164.40 del 30/10/98** di SME-DAR "Militari aderenti ad associazioni di volontariato Concessione della licenza speciale in occasione di soccorso alle popolazioni colpite da calamità";
- **Legge 8 agosto 1996, n.427.**

## **8. SERVIZI**

- **Pubblicazione SMD-G-106** "Regolamento sul servizio territoriale e di presidio" - ed. '73;
- **Pubblicazione SMD-G-011** "Norme per la vita e il servizio interno nelle installazioni militari" - ed. '92;
- **Pubblicazione n. 2938** "Norme per la vita e il servizio interno di caserma" - ed. '98 di SME-DAR;
- "Direttiva sull'istituto dello straordinario" - ed. '99 di SME;
- "Direttiva sulla sicurezza delle installazioni militari (Servizi di vigilanza e sorveglianza)" - ed. '99 di SME-RIF-SPM.

## **10. BENESSERE**

- **Legge 23 dic. '93, n 559 – art. 5** in materia di "Disciplina della soppressione delle gestioni fuori bilancio nell'ambito dell'Amministrazione dello Stato. Attività di Protezione Sociale";
- **D.I. n. 521 in data 31 dic. '98** concernente "Regolamento recante norme in materia di interventi di protezione sociale a favore del personale militare e civile delle F.A., di apporti dell'Amministrazione e relative norme d'uso";
- **D.I. n. 522 in data 31 dic. '98** relativo a "Regolamento recante modalità per la gestione e la rendicontazione delle attività di protezione sociale a favore del personale militare e civile delle F.A.";
- **Circolari annuali di SME – AG** recanti "Disposizioni per l'ammissione e turni di utilizzazione invernali ed estivi per i soggiorni nazionali ed esteri";
- **Circolare n. 07379 in data 03 mag. '83 di DIFEASSIST (ora PERSOMIL)** su "Cap. 3101 - Benessere del personale: acquisizione di attrezzature, materiali e servizi per esigenze di carattere ricreativo, arredamenti circoli, asili nido, sale convegno, di lettura, di scrittura e cinematografiche; manutenzione e riparazione di materiali e delle attrezzature";
- **Circolare n. 08672/MB-1/0 in data 28 mag. '84 di DIFEASSIST** concernente "Assistenza morale e benessere del personale in servizio";
- **Circolare n. 10300 in data 07 giu. '86 di DIFEASSIST** su "Elevazione culturale – provvidenze a favore del personale militare in servizio";
- **Decreto n. 1 in data 16 giu. '98 di PERSOMIL** relativo a "Circolare annuale riguardante le Borse di Studio per l'anno scolastico 1997/98 messe a concorso per titoli".
- **Circolare n. 2 in data 01 gen. '85 di DIFEASSIST** riguardante "Interventi Assistenziali (sussidi) a favore del personale militare e civile";
- **Circolare n. 6584 – Edizione 1998 di SME – AG** Istruzione e trattazione delle pratiche Assistenziali e Previdenziali interessanti il personale militare dell'Esercito;
- **Direttiva "SMD-G-023"** per gli interventi di protezione sociale nell'ambito delle Forze Armate recante modalità per la gestione e la rendicontazione delle relative attività.



**11. COMMISSARIATO**

- **D.P.R. 5 giu. '76, n. 1076:** Regolamento per l'amministrazione e la contabilità degli organismi dell'Esercito, della Marina e dell' Aeronautica ;
- **D.P.R. 19 nov. '90 , n. 451:** "Regolamento speciale concernente l'organizzazione ed il funzionamento dei servizi di commissariato dell'Esercito, della Marina e dell' Aeronautica;
- **Legge 25 gen. '62, n. 26:** "Norme sul servizio vestiario dell'Esercito, della Marina e dell' Aeronautica";
- **Pubblicazione ILE-LD-8620-001-14-00B01:** "Dotazioni del servizio di Commissariato" Ed. 1995 – edita dallo SME – IV Reparto ed Ispettorato Logistico;
- **Circolare n. 6380:** Istruzioni per il servizio vestiario – equipaggiamento presso Enti, Distaccamenti e Reparti";
- **Pubblicazione COM-G-001:** Norme relative alle razioni e spettanze per il servizio vettovagliamento della F.A." - Edita dalla DG di Commissariato e dei Servizi Generali.
- **Pubblicazione ILE-NL-3210-0010-12-00B01:** "Istruzioni per il servizio vettovagliamento", ed. 1998, edita da ISPEL;
- **Circolare n. 6381** " Istruzioni per il servizio casermaggio presso Enti, Distaccamenti e Reparti".

**12. TRATTAMENTO ECONOMICO**

- **Legge 23 marzo 1983, n. 78:** "indennità operative del personale militare";
- **Legge 10 marzo 1987, n. 100:** "norme relative al trattamento economico di trasferimento del personale militare";
- **D.P.R. 5 giugno 1979, n. 1076:** "approvazione del regolamento per l'amministrazione e la contabilità degli organi dell'Esercito, della Marina e dell' Aeronautica";
- **Regio Decreto 3 giugno 1926, n. 941:** "indennità al personale dell'amministrazione dello Stato incaricato di missione all'estero";
- **Legge 2 agosto 1999, n. 269:** "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 17 giugno 1999, n. 180, recante disposizioni urgenti in materia di proroga della partecipazione italiana a missioni internazionali nel territorio della ex Jugoslavia, in Albania e ad Hebron, nonché autorizzazione all'invio di un ulteriore contingente di militari dislocati in Macedonia per le operazioni di pace nel Kosovo".

**13. ASSISTENZA SANITARIA**

- **R.D. 17 nov. '32:** Regolamento sul Servizio Sanitario Militare Territoriale;
- **Circolare n. 2.000/271.621 in data 21 dic. '95 di SME-IV REPARTO:** Organizzazione ospedaliera dell'Esercito;
- **D.P.R. 5 giu. 1976, n. 1076:** Regolamento per l'amministrazione e la contabilità degli organismi dell'Esercito, della Marina e dell' Aeronautica;
- **D.P.R. 18 lug. '86, n. 545:** Approvazione del Regolamento di Disciplina Militare, ai sensi dell'art. 5, primo comma, della Legge 11 luglio 1978, n. 382;
- **Legge 23 dic. '78, n. 833:** Istituzione del Servizio Sanitario Nazionale;
- **D.Lgvo 30 dic. '92, n. 502:** Revisione della disciplina in materia sanitaria a norma dell'art. 1 della Legge 23 ottobre 1992, n. 421, integrato dal **Decreto Legislativo 229/199;**



- **D.P.R. 20 apr. '94, n. 349:** Regolamento recante riordino dei procedimenti di riconoscimento di infermità o lesione dipendente da causa di servizio e di concessione dell'Equo Indennizzo;
- **Legge 1 mar. '52, n. 157:** Dipendenza da causa di servizio delle lesioni traumatiche da causa violenta;
- **Lettera n. 762/271.641 in data 16 mag. '94 dello SME- IV Reparto :** Utilizzazione delle strutture sanitarie militari;
- **Lettera n. 66/SP in data 20 giu. '94 della DG della Sanità Militare:** Utilizzazione delle strutture sanitarie militari;
- **D.M. 26 mar. '99:** Approvazione del nuovo Elenco delle Imperfezioni e delle Infermità che sono causa di non idoneità al servizio militare.

#### **14. TRASPORTI MILITARI COLLETTIVI**

- **Pubblicazione USG-G-007:** "Regolamentazione autotrasporti militari per esigenze d'istituto dell'A.D." – edizione 1996 di SEGREDIFESA (in corso di revisione per le sopravvenute modifiche strutturali degli Organi di Vertice e la ridefinizione del concetto "limite di presidio");
- **Pubblicazione n. 6462:** "Movimenti, Trasporti, Circolazione e Stazionamento" – edizione 1994.

#### **15. RAPPRESENTANZA MILITARE**

- **Legge 11 luglio 1978, n. 382:** "Norme di principio sulla disciplina militare";
- **D.P.R. 4 novembre 1979, n. 691:** "regolamento che disciplina l'attuazione della rappresentanza militare".



MODULARIO  
Difesa - 8148

Mod. DP/0141

Modello A  
DOCUMENTI CARATTERISTICIN. d'ordine .....  
del documento caratteristico

Anno .....

MINISTERO DELLA DIFESA - (a) .....

(b) .....

# SCHEDA VALUTATIVA PER UFFICIALE GENERALE

(GENERALE DI BRIGATA GENERALE DI DIVISIONE E GRADI CORRISPONDENTI)

del (c) .....

nato a .....

il .....

Motivo per il quale la scheda è compilata .....

per il periodo dal .....

al .....

Incarico ricoperto .....

Compilatore: .....

dal .....

al .....

1° Revisore: .....

dal .....

al .....

2° Revisore: .....

dal .....

al .....

(Data) .....

(a) Esercito, Marina, Aeronautica.

(b) Comando o Ufficio dal quale l'ufficiale dipende.

(c) Indicare: grado, arma, corpo, ruolo o servizio, posizione di stato (spec., cpl., ecc.), cognome e nome.

Margine da incollare



**PARTE I**  
**QUALITÀ FISICHE, MORALI E DI CARATTERE**

**PARTE II**  
**QUALITÀ CULTURALI ED INTELLETTUALI**



### PARTE III

## GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL COMPILATORE (d)

**Lo giudico (e)** .....

(Bollo e firma) \_\_\_\_\_

(Località e data) \_\_\_\_\_

- (d) Il compilatore, nell'esprimere il giudizio complessivo, deve mettere in risalto, in un quadro unitario e sintetico, gli aspetti essenziali che caratterizzano la figura dell'ufficiale generale. Deve inoltre specificare l'eventuale attività di rilievo (importanti esercitazioni, lavori, studi, ecc.) svolta dall'ufficiale generale nel periodo cui si riferisce la scheda valutativa.

- (e) Il giudizio riguardante la qualifica finale deve essere espresso con una delle seguenti voci: *Eccellente - Superiore alla media - Nella media - Inferiore alla media - Insufficiente.*



**PARTE V**  
**GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL 1° REVISORE (1)**

Lo giudico (e) .....

(Bollo e firma) .....

(Località e data) .....

**PARTE VI**  
**GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL 2° REVISORE (1)**

Lo giudico (e) .....

(Bollo e firma) .....

(Località e data) .....

- (1) Il 1° ed il 2° revisore devono esprimere un giudizio unitario sul complesso delle qualità indicate nelle parti I, II e III della scheda, mettendo in risalto gli aspetti essenziali che caratterizzano la figura dell'ufficiale generale. In caso di discordanza col compilatore, devono spiegarne le ragioni.
- (e) Il giudizio riguardante la qualifica finale deve essere espresso con una delle seguenti voci: *Eccellente - Superiore alla media - Nella media - Inferiore alla media - Insufficiente.*

Margine sul quale va incollato il modello D



MODULARE  
Difesa - 142

Modello B

DOCUMENTI CARATTERISTICI



DP/0142

(ex 317 E; 75/7-035 M e 47 AM)

N. d'ordine .....  
del documento caratteristico

Anno .....

MINISTERO DELLA DIFESA - (1)

(2) .....

## SCHEMA VALUTATIVA

## PER UFFICIALI

(FINO AL GRADO DI COLONNELLO E CORRISPONDENTI)

del (3) .....

nato a .....

il .....

Motivo per il quale la scheda è compilata .....

per il periodo dal .....

al .....

Incarico ricoperto .....

Compilatore: .....

dal .....

al .....

1° Revisore: .....

dal .....

al .....

2° Revisore: .....

dal .....

al .....

(Data) .....

(1) Esercito, Marina, Aeronautica.

(2) Comando o Ufficio dal quale l'ufficiale dipende.

(3) Indicare: grado, arma, corpo, ruolo o servizio, posizione di stato (spe., cpl., ecc.), cognome e nome.



PARTE I. — QUALITÀ FISICHE, MORALI E DI CARATTERE	
A) QUALITÀ FISICHE	
1	Prestanza e portamento
2	Salute e resistenza fisica
Eventuali note aggiuntive del compilatore	
Concordanza o discordanza del 1° revisore	
B) QUALITÀ MORALI E DI CARATTERE	
1	Energia
2	Decisione
3	Iniziativa
4	Costanza e perseveranza
5	Fiducia e sicurezza in se stesso
6	Autocontrollo
7	Capacità di giudizio e spirito critico
8	Tatto
9	Ascendente
10	Amor proprio e dignità personale
11	Sincerità, lealtà e rettitudine
12	Riservatezza
13	Comportamento nella vita privata
Eventuali note aggiuntive del compilatore	
Concordanza o discordanza del 1° revisore	



PARTE II — QUALITÀ CULTURALI ED INTELLETTUALI	
1	Rapidità di processi mentali
2	Memoria
3	Patrimonio culturale
4	Capacità di espressione (scritta e orale)
5	Capacità di analisi
6	Capacità di sintesi
7	Capacità di ideazione
8	Buon senso
9	Resistenza al lavoro mentale
Eventuali note aggiuntive del compilatore	
Concordanza o discordanza del 1° revisore	



<b>PARTI III QUALITÀ PROFESSIONALI</b>	
1	Preparazione tecnico-professionale
2	Capacità organizzativa
3	Capacità didattica, educativa, addestrativa
4	Capacità amministrativa e cura del materiale
5	Governo del personale
6	Esecuzione degli ordini
7	Atteggiamento verso superiori, colleghi e inferiori
8	Capacità di giudicare i dipendenti
9	Senso del dovere e della responsabilità
10	Senso della disciplina
	Eventuali note aggiuntive del compilatore
	Concordanza o discordanza del 1° revisore



PARTE IV: QUALITÀ SPECIFICHE	
1  Specifiche attitudini a particolari incarichi (4)	
2  Scarse attitudini a particolari incarichi (5)	
3  Capacità di impiegare uomini e mezzi	
4  Nella risoluzione di problemi e nelle conclusioni di studi affidatigli è	
  Eventuali note aggiuntive del compilatore	
  Concordanza o discordanza del 1° revisore	

(4) Pronunciarsi solo in caso di spiccata e provata attitudine, indicando gli incarichi.  
 (5) Pronunciarsi solo in caso di evidente o provata scarsa attitudine, indicando gli incarichi.



**PARTE V. GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL COMPILATORE**

Lo giudico (6)

(Località e data)

(Bollo e firma)

(6) Il giudizio riguardante la qualifica finale deve essere espresso con una delle seguenti voci: *Eccellente — Superiore alla media — Nella media — Inferiore alla media — Insufficiente.*



**PARTI VI. GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL 1° REVISORE**

Lo giudice (6) \_\_\_\_\_

(Località e data) \_\_\_\_\_

(Firma e Cognome) \_\_\_\_\_

**PARTI VII. — GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL 2° REVISORE**

Lo giudice (6) \_\_\_\_\_

(Località e data) \_\_\_\_\_

(Firma e Cognome) \_\_\_\_\_

(6) Il giudizio riguardante la qualifica finale deve essere espresso con una delle seguenti voci: *Eccellente — Superiore alla media — Nella media — Inferiore alla media — Insufficiente.*



MODULARIO  
Difesa - 143

DP/0143 (ex 43 A.M.)

Modello C  
DOCUMENTI CARATTERISTICIN. d'ordine .....  
del documento caratteristico

Anno .....

MINISTERO DELLA DIFESA - (a)

(b) .....

**RAPPORTO INFORMATIVO**  
**PER UFFICIALI**

del (c) .....

nato a .....

il .....

Motivo per il quale è compilato il rapporto informativo .....

per il periodo dal .....

al .....

Incarico ricoperto .....

Compilatore: .....

dal .....

al .....

1° Revisore: .....

dal .....

al .....

2° Revisore: .....

dal .....

al .....

(Data) .....

(a) Esercito, Marina, Aeronautica.

(b) Comando o Ufficio dal quale l'ufficiale dipende.

(c) Indicare: grado, arma, corpo, ruolo o servizio, posizione di stato (spe., cpl., ecc.), cognome e nome.



## IL COMPILATORE

(BoBo)

(Locality + data)



<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">MINISTERO DELLA DIFESA</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.5em;">RAPPORTO INFORMATIVO</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">PER L'UFFICIALE</p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">IL 1° REVISORE</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">(Bollo)</p> <p style="text-align: center;">(Località e data)</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">IL 2° REVISORE</p> <p style="text-align: center; margin-top: 20px;">(Bollo)</p> <p style="text-align: center;">(Località e data)</p>
--	--





MINISTERO DELLA DIFESA - (a)

COMUNICAZIONE  
PER UFFICIALI

relativa al (b) .....  
del (c) .....

Nella valutazione del servizio prestato nell'incarico di .....

la S.V. è stata giudicata:

dal (c) ..... (compilatore)

per il periodo dal ..... al .....

dal (c) ..... (1° revisore)

per il periodo dal ..... al .....

dal (c) ..... (2° revisore)

per il periodo dal ..... al .....

QUALIFICA FINALE (d) .....

GIUDIZIO FINALE (e) .....

Per presa conoscenza: (f) .....

....., addì ..... 19 ..... (Bollo)

IL (g) .....

(a) Esercito, Marina, Aeronautica.

(b) Scheda valutativa o rapporto informativo.

(c) Indicare: grado, arma, corpo, ruolo o servizio, posizione di stato (spe., sp., cpl., ecc.), cognome e nome.

(d) Riportare la voce di qualifica fissata dall'ultimo revisore solo nel caso in cui la "Comunicazione" si riferisca a "Scheda valutativa".

(e) Tradurre in sintesi i giudizi formulati nella scheda valutativa o nel rapporto informativo, aggiungendo, eventualmente, l'espressione del compiacimento o dell'esortazione.

(f) Firma dell'ultimo revisore o dell'unico revisore o del compilatore nel caso in cui non vi sia stata revisione.

(g) Grado e firma dell'ufficiale.



CODICE PRODOTTO  
321 DP 0199

DP/0159  
(ex 75/7-048 M; ex 32 AM)

Modello L  
Documenti caratteristici



N. \_\_\_\_\_ d'ordine del documento

## MINISTERO DELLA DIFESA

(a) \_\_\_\_\_

(1) \_\_\_\_\_

(b) \_\_\_\_\_

### DICHIARAZIONE

#### DI MANCATA REDAZIONE DI DOCUMENTAZIONE CARATTERISTICA

Redatta per <sup>(2)</sup> \_\_\_\_\_

nei riguardi del <sup>(3)</sup> \_\_\_\_\_

non vengono redatti documenti caratteristici per il periodo dal \_\_\_\_\_

al \_\_\_\_\_ perché <sup>(4)</sup> \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ addì \_\_\_\_\_

IL <sup>(5)</sup> \_\_\_\_\_

per presa conoscenza:

\_\_\_\_\_ addì \_\_\_\_\_

IL <sup>(6)</sup> \_\_\_\_\_

(NOTE: vedi a tergo)



**DISPOSIZIONI PER LA CUSTODIA DEI LIBRETTI PERSONALI E DEGLI STATI DI SERVIZIO (Mod. 127/A) DEGLI UFFICIALI GENERALI**  
**(stralcio)**

**1. UFFICIALI GENERALI IN SERVIZIO PERMANENTE**

**a. Libretto Personale**

- (1) Il 1° esemplare dei Libretti degli Ufficiali fino al grado di Maggiore Generale, con allegata fotocopia dello Stato di Servizio dell'interessato, è custodito dall'Autorità dalla quale detti Ufficiali dipendono direttamente. Per quanto attiene, invece, ai Tenenti Generali i Libretti sono custoditi da PERSOMIL – Ufficio del Direttore Generale, Sezione Riservato.
- (2) Il 2° esemplare dei Libretti di tutti gli Ufficiali Generali è custodito da PERSOMIL – 14<sup>a</sup> Divisione.

**b. Stato di Servizio (Mod. 127/A)**

- (1) I primi originali di tali documenti relativi a tutti gli Ufficiali Generali (compresi i Tenenti Generali) sono custoditi dagli Enti matricolari competenti.
- (2) I secondi originali relativi agli stessi Ufficiali Generali sono custoditi da PERSOMIL – 14<sup>a</sup> Divisione.

**2. UFFICIALI GENERALI DELLE CATEGORIE DEL CONGEDO (ausiliaria, riserva, congedo assoluto e Ruolo d'Onore)**

**a. Libretto Personale**

- (1) Il 1° esemplare dei Libretti degli Ufficiali fino al grado di Maggiore Generale è custodito dall'Ente territoriale competente per fatto di residenza. Per quanto attiene, invece, ai Tenenti Generali i Libretti sono già custoditi da PERSOMIL – 14<sup>a</sup> Divisione.
- (2) Il 2° esemplare dei Libretti di tutti gli Ufficiali Generali è custodito da PERSOMIL – 14<sup>a</sup> Divisione.

**b. Stato di Servizio (Mod. 127/A)**

- (1) I primi originali di tali documenti relativi a tutti gli Ufficiali Generali (compresi i Tenenti Generali) sono custoditi dall'Ente territoriale competente per fatto di residenza. In particolare, gli Stati di Servizio dei Tenenti Generali, già custoditi dal soppresso ex Ufficio Generali ed in atto custoditi da PERSOMIL – 14<sup>a</sup> Divisione, sono giornalmente inviati all'Ente territoriale competente per fatto di residenza.
- (2) I secondi originali relativi agli stessi Ufficiali Generali sono custoditi da PERSOMIL – 14<sup>a</sup> Divisione.



## CRITERI D'IMPIEGO IN ATTIVITA' DI COMANDO DEI COLONNELLI

- a. **Inviare** in attività di comando prioritariamente i Ten.Col. iscritti in quadro di avanzamento. Il loro impiego in incarichi non di comando ma ugualmente previsti per il grado in questione potrà avvenire solo in caso di completo soddisfacimento delle esigenze di comando.
- b. **Destinare** gli Ufficiali che hanno conseguito migliori risultati in sede di avanzamento in priorità presso:
  - i Reggimenti Operativi inquadrati nelle Brigate inserite nelle forze di Proiezione;
  - i Reggimenti Addestramento Volontari (RAV), Reggimento Allievi dell'Accademia Militare, in relazione all'Arma/Specialità di appartenenza (\*).
- c. **Impiegare** Ten.Col. idi ed i Col. delle Varie Armi/Specialità con buone prospettive di carriera, ed in possesso di specifiche attitudini al comando presso gli altri Reggimenti Operativi.
- d. **Affidare** i rimanenti incarichi di comando ad Ufficiali con minori prospettive di carriera.
- e. **Mantenere**, infine, gli Ufficiali in argomento nei suddetti incarichi di **comando** per circa **2-3 anni** a seconda delle prospettive di carriera con successivi, eventuali reimpieghi in attività di comando per coloro in possesso di specifiche attitudini. Tale permanenza si colloca sul valore di **1-2 anni** per i Colonnelli da reimpiegare negli incarichi di maggior rilievo (incarichi in s.SM), mentre potrà raggiungere i **3 o più anni** per quelli che non vengono reimpiegati in tal senso o che appartengono ad Armi/Specialità notoriamente in sofferenza di Ufficiali (Cavalleria, Genio e Trasmissioni).

### NOTA (\*):

Alcune eccezioni potranno essere fatte per Colonnelli con particolari connotazioni di Arma/Specialità (Genio, Trasmissioni, paracadutisti, Granatieri, AVES) per i quali si potrà rendere necessario l'impiego nell'Arma/Specialità di appartenenza a prescindere dal risultato della valutazione.



## **CRITERI DI REIMPIEGO DEI COLONNELLI**

### **1. COLONNELLI CON T.SG**

**a. Attribuire** le cariche previste per Colonnelli in s.SM principalmente in base:

- alle particolari attitudini degli Ufficiali per gli specifici incarichi (precedenti esperienze, preparazione, conoscenza delle lingue, ecc...);
- ai criteri di merito, impiegandoli, in priorità presso lo SMD, SME, Comando FOTER, FOP, FOD, ISPEL e SEGREDIFESA.

**b. Destinare** i Colonnelli che non hanno possibilità di reimpiego negli Enti suindicati ad altre cariche di particolare rilievo dell'Organizzazione Centrale (Direzioni Generali, ecc.), Periferica (Regioni Militari ecc.) e Scolastica.

**c. Mantenerli** nei suddetti incarichi per un periodo medio di 3 anni e prevederne:

- l'invio al CASD per gli Ufficiali con migliori prospettive di carriera;
- il reimpiego "mirato" per un periodo di 1-2 anni in incarichi di particolare valenza nel settore scolastico.

### **2. COLONNELLI D'ARMA**

Il reimpiego dei Colonnelli d'Arma sarà effettuato esclusivamente nelle cariche dirigenziali previste per il grado in questione destinando gli Ufficiali:

- con particolare attitudine all'impiego operativo, presso i Comandi delle Forze Operative Terrestri, di Proiezione, di Difesa;
- in possesso di pregressa esperienza rispettivamente nei settori territoriali, scolastici, interforze (Regioni Militari, Istituti scolastici, Aree Logistiche, Direzioni Generali dell'Area Tecnico Amministrativa interforze).



## CRITERI D'IMPIEGO DEI COLONNELLI ARMA TRAMAT

- a. L'impiego del Colonnello dell'Arma TRAMAT prevede che l'Ufficiale, all'atto della promozione nel grado sia impiegato:
- **prioritariamente**, destinandovi le migliori risorse, al comando dei:
    - . reggimenti logistici di manovra;
    - . RELOSU;
  - quale Direttore del CERIMANT, Depositi Centrali di Materiali, per permanenza minima di 2 anni e massima di 3 anni.
- b. Il reimpiego successivo dovrà essere effettuato nell'ambito dell'Organizzazione Centrale e Periferica della Forza Armata ed Interforze presso:
- il Dipartimento Trasporti e Materiali dell'Ispettorato Logistico, ove saranno destinate le migliori risorse;
  - i Comandi Logistici d'Area;
  - le Regioni Militari e le Direzioni Generali.



## **CRITERI D'IMPIEGO DEI BRIGADIER GENERALI**

In virtù dell'esigenza di differenziare l'impiego in relazione alle prospettive di carriera, nell'attuale situazione ordinativa, peraltro in continua evoluzione, i criteri per l'impiego del personale in argomento sono quelli di seguito indicati:

- impiegare negli incarichi di comando e di reimpiego di maggiore rilievo i Brigadier Generali con migliori prospettive di carriera;
- destinare i rimanenti Ufficiali Generali alle altre cariche di comando e di reimpiego;
- prevedere, infine, che il personale in argomento, pur rimanendo nella stessa "area" di impiego ricopra in successione prima incarichi di comando (permanenza biennale), quindi, altre cariche.



## **CRITERI D'IMPIEGO DEI MAGGIOR GENERALI**

L'impiego dei Maggior Generali tiene conto del fatto che solo parte degli Ufficiali Generali in argomento viene promossa al grado superiore (mediamente 5 dei 12 Generali che annualmente raggiungono il livello "divisionale").

Conseguentemente i criteri d'impiego sono quelli di seguito indicati:

- impiegare gli Ufficiali con migliori prospettive di carriera in incarichi di maggiore rilievo;
- destinare quelli che non potranno presumibilmente conseguire il grado superiore nelle rimanenti cariche per Maggior Generale;
- realizzare la mobilità del personale in questione mediante il suo reimpiego, dopo permanenze biennali, in altri incarichi della stessa "area" di importanza.



## CRITERI D'IMPIEGO DEGLI UFFICIALI GENERALI DELL'ARMA TRASPORTI E MATERIALI

### 1. BRIGADIER GENERALE

L'impiego del Brigadier Generale prevede che l'Ufficiale, all'atto della promozione nel grado sia impiegato:

- **prioritariamente** al Comando della Scuola Trasporti e Materiali;
- **successivamente** quale:
  - Capo Reparto del Dipartimento Trasporti e Materiali di ISPEL;
  - Capo dei Servizi Trasporti e Materiali dei Comandi di Area Logistica,con permanenza media nei suddetti incarichi di 2-3 anni.

### 2. MAGGIOR GENERALE

L'impiego tipico del Maggiore Generale è in incarichi di Alta Dirigenza.



## CRITERI D'IMPIEGO DEI COLONNELLI DEL CORPO DEGLI INGEGNERI

Nel quadro dell'Organizzazione Centrale di Forza Armata e Interforze, i Colonnelli, all'atto della promozione dovranno essere impiegati:

- **prioritariamente**, nella direzione degli Stabilimenti (destinandovi le migliori risorse), quali Capi Divisione delle Direzioni Generali Tecniche, ove è richiesta la specifica componente dirigenziale (DGAT, GENIODIFE, TELEDIFE, ARMAEREO);
- **successivamente**, nelle cariche di:
  - Capi Ufficio, Direttore di ricerca e produzione;
  - Capi Servizio dei Centri Tecnici.

Particolare rilevanza è annessa alla permanenza nei suddetti incarichi che, per gli aspetti di carattere giuridico-amministrativo e contrattuale-gestionale, non dovrà superare i 2-3 anni.



## **CRITERI D'IMPIEGO DEGLI UFFICIALI GENERALI DEL CORPO DEGLI INGEGNERI**

### **1. BRIGADIER GENERALI**

All'atto della promozione i Brigadier Generali dovranno essere impiegati:

- **prioritariamente**, destinandovi le migliori risorse, nella Direzione dei Poli di mantenimento e del Centro Polifunzionale di Sperimentazione;
- **successivamente** nelle cariche di:
  - Capo Reparto delle Direzioni Generali Tecniche;
  - altre cariche dell'Organizzazione Centrale di Forza Armata ed Interforze.

### **2. MAGGIOR GENERALI**

L'impiego tipico dei Maggior Generale è in incarichi di Alta Dirigenza. In particolare, in relazione all'esperienza ed alla specializzazione acquisita, dovranno essere impiegati quali Vice Direttori Generali delle Direzioni Generali Tecniche.

### **3. TENENTE GENERALE**

L'impiego tipico del Tenente Generale è in incarichi di Alta Dirigenza.



## **CRITERI D'IMPIEGO DEI COLONNELLI AMMICOM (COMMISSARIATO)**

Nel quadro dell'Organizzazione Centrale e Periferica di Forza Armata e dell'Organizzazione Centrale Interforze, i Colonnelli, all'atto della promozione dovranno essere impiegati:

- **prioritariamente:**

- nella Direzione dei Centri Raccolta e quali Capi Divisione della Direzione Generale di Commissariato e dei Servizi Generali;
- altri incarichi di comando/direttivi dell'Area Tecnico-Operativa e Tecnico-Amministrativa di Forza Armata;

- **successivamente** nelle cariche di Capo Ufficio Commissariato dell'Organizzazione Logistica di Forza Armata (ISPEL - Comandi Logistici d'Area).

Particolare rilevanza è annessa alla permanenza nei suddetti incarichi che, per gli aspetti di carattere giuridico-amministrativo, contrattuale-gestionale, non dovrà superare i **2-3 anni**.



### CRITERI D'IMPIEGO DEI COLONNELLI AMMICOM (AMMINISTRAZIONE)

Nel quadro dell'Organizzazione Centrale e Periferica di Forza Armata e dell'Organizzazione Centrale Interforze, i Colonnelli, all'atto della promozione dovranno essere impiegati:

- **prioritariamente**, negli incarichi dirigenziali delle Direzioni di Amministrazione nell'ambito dell'Organizzazione Centrale e Periferica di Forza Armata e Interforze;
- **successivamente**, nelle cariche di Capo Ufficio presso l'Organizzazione Centrale di Forza Armata e Interforze.

Particolare rilevanza è annessa alla permanenza nei suddetti incarichi, che per i peculiari aspetti di carattere giuridico-amministrativo, contrattuale-gestionale, non dovrà superare **2-3 anni**.



## CRITERI D'IMPIEGO DEI COLONNELLI DEL CORPO DI SANITA'(MEDICI)

Nel quadro dell'Organizzazione Centrale e Periferica di Forza Armata e dell'Organizzazione Centrale Interforze, i Colonnelli, all'atto della promozione dovranno essere impiegati:

- **prioritariamente** nella Direzione degli Ospedali Militari o nei Centri Militari di Medicina Legale;
- **successivamente**, dopo un periodo di permanenza minimo di **2-3 anni** nei suddetti incarichi, nelle cariche di Capo Divisione della Direzione Generale della Sanità Militare e Capo Ufficio nell'ambito dell'Organizzazione Centrale e periferica di Forza Armata ed Interforze.



## CRITERI D'IMPIEGO DEI COLONNELLI DEL CORPO DI SANITA' (VETERINARI)

Nel quadro dell'Organizzazione Centrale e Periferica di Forza Armata e dell'Organizzazione Centrale Interforze, i Colonnelli, all'atto della promozione dovranno essere impiegati:

- **prioritariamente**, nelle cariche di:

- Capi dei Servizi di Veterinaria dell'Organizzazione periferica di Forza Armata;
- Direttore di Veterinaria del Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri e della Guardia di Finanza;
- Comandante del Centro Militare Veterinario;

- **in alternativa**, in altre cariche dell'Organizzazione Centrale e periferica di Forza Armata, (Dipartimento di Sanità e Veterinaria dell'Ispettorato Logistico, Centro Studi e Ricerche di Sanità e Veterinaria, Istituti Scolastici).



## CRITERI D'IMPIEGO DEGLI UFFICIALI GENERALI DEL CORPO DI AMMINISTRAZIONE E COMMISSARIATO

### **1. BRIGADIER GENERALI**

All'atto della promozione, i Brigadier Generali dovranno essere impiegati:

- **prioritariamente**, nelle cariche di:

. Capo Reparto presso l'Organizzazione Centrale Interforze (SEGREDIFESA

– BILANDIFE - COMMISERVIZI);

. Capo Servizio di Commissariato dei Comandi Logistici d'Area;

. Comandante della SAC;

- **in alternativa o successivamente**, in altre cariche dell'Organizzazione

Centrale di Forza Armata e Interforze (ISPEL - Dipartimento di

Amministrazione e Commissariato – ISPEDIFE, ecc.).

### **2. MAGGIOR GENERALI**

L'impiego tipico del Maggiore Generale è in un incarico di Alta Dirigenza.



## CRITERI D'IMPIEGO DEGLI UFFICIALI GENERALI DEL CORPO SANITARIO

### 1. BRIGADIER GENERALI

All'atto della promozione, i Brigadier Generali dovranno essere impiegati:

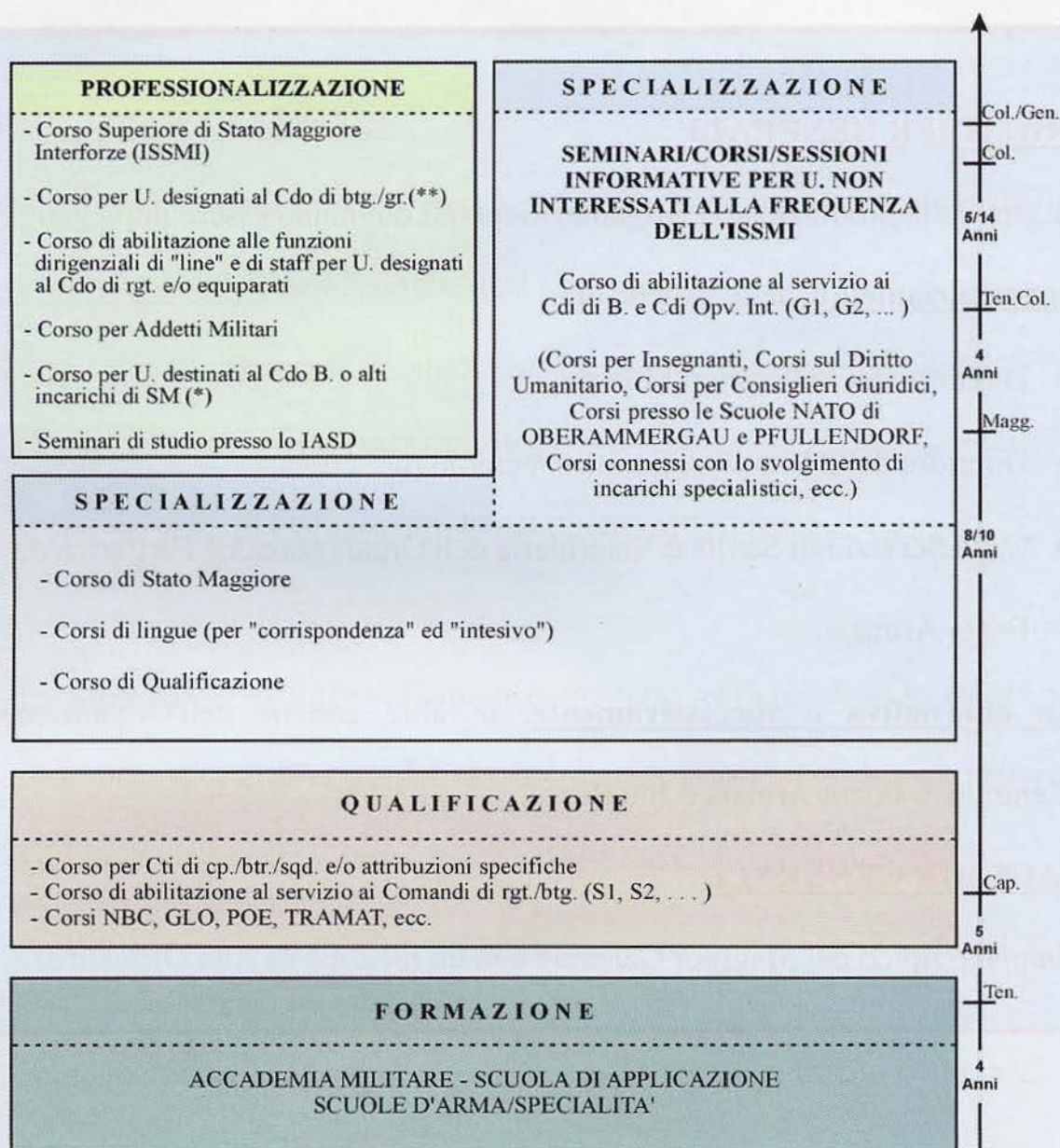
- prioritariamente, nelle cariche di:
  - Direttore del Policlinico Militare;
  - Direttore della Scuola di Sanità e Veterinaria;
  - Capo Servizio di Sanità e Veterinaria dell'Organizzazione Periferica di Forza Armata;
- in alternativa o successivamente, in altre cariche dell'Organizzazione Centrale di Forza Armata o Interforze.

### 2. MAGGIOR GENERALI

L'impiego tipico del Maggiore Generale è in un incarico di Alta Dirigenza.



## **SVILUPPO FORMAZIONE DEGLI UFFICIALI RN**



(\*) a partire dall'anno 2000.

(\*\*) a partire dall'anno 2001.

**NOTA:** Lo sviluppo delle attività è diverso da quanto riportato nel "Vademecum/Agenda dei Comandanti", in quanto definite sulla base dei provvedimenti nel frattempo adottati.



## CORSI DI PROFESSIONALIZZAZIONE

### Corso per Ufficiali destinati al Comando di battaglione/gruppo

Per Ufficiali destinati al Comando di battaglione/gruppo.

L'attività sarà attivata presso la Scuola di Guerra, a partire dal 2001 (per il 2000 sono previste sessioni di aggiornamento presso le rispettive Scuole d'Arma/specialità/Corpi).

### Corso di abilitazione alle funzioni dirigenziali di "line" e di "staff"

Per Ufficiali destinati al Comando di reggimento e/o equiparati.

L'attività (attivata sperimentalmente nel 1999) è condotta presso la Scuola di Guerra ed ha durata di 3 mesi (di cui 2 mesi per la fase propedeutica "a distanza" ed 1 mese per la fase residenziale presso l'Istituto).

Nel transitorio (solo per il 2000), per consentire lo svolgimento a regime del Corso, l'attività sarà integrata anche dalla Sessione Informativa per Comandanti di Corpo (2 settimane presso la Scuola di Fanteria).

### Corso per Ufficiali destinati al comando di Brigata o alti incarichi di Stato Maggiore

Per Ufficiali destinati al Comando di Brigata o alti incarichi di SM.

L'attività sarà attivata presso la Scuola di Guerra a partire dal 2000 (avvio con la fase propedeutica "a distanza") ed i suoi lineamenti fondamentali saranno definiti sulla base delle risultanze del Corso sopraindicato.

Nel 2000, sarà ancora svolta presso la Scuola di Guerra la "Sessione informativa per Gen./Col. destinati ad assumere incarichi di Cti di G.U. e delle Scuole della F.A." (2 settimane).

### Preparazione per l'impiego all'estero in incarichi di rilievo

Per Ufficiali destinati a ricoprire incarichi di rilievo nell'ambito di Organizzazioni Internazionali (NATO, UEO, ONU, ecc.).

L'attività, sotto egida dell'Ispettorato delle Scuole, viene svolta nell'anno precedente all'impiego ed è costituita da una serie di stages a carattere informativo (prevalentemente svolti presso la Scuola di guerra) che trattano gli aspetti peculiari (perfezionamento linguistico, tipologia/caratteristiche delle organizzazioni internazionali, tecniche di comunicazione, procedure di lavoro in ambito internazionale, ecc.) dell'impiego nelle Organizzazioni internazionali.

### Corso per Addetti militari

Per Ufficiali destinati a ricoprire gli incarichi di Addetti Militari, Aggiunti ed Assistenti Tecnici presso le Ambasciate nazionali all'estero.

L'attività, che ha durata di 8 settimane, viene svolta presso il Raggruppamento Unità Difesa ed è finalizzata all'indottrinamento dei suddetti Ufficiali sui compiti di specifica attribuzione.

### Seminari di studio presso lo IASD.

L'attività, della durata di 9 mesi, viene svolta presso il Centro Alti Studi per la Difesa ed è riservata a dirigenti delle F.A. e delle Forze di Polizia e dell'Area Amministrativa della Difesa.



**LICENZE UFFICIALI DIRIGENTI**

SPECIE DELLA LICENZA	TESTO	NOTE
<b>ORDINARIA (annuale)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- da 3 fino a 15 anni di servizio: gg. 32 (28) lavorativi;</li> <li>- da 15 fino a 25 anni di servizio: gg. 37 (32) lavorativi;</li> <li>- oltre 25 anni di servizio: gg. 45 (39) lavorativi;</li> <li>- oltre 25 anni di servizio al 31/12/1996: gg. 47 (41) lavorativi.</li> </ul> (in parentesi con orario settimanale distribuito su 5 gg.)	Al personale richiamato o trattenuti in servizio, la licenza ordinaria deve essere concessa nella misura proporzionale al periodo di servizio prestato nell'anno. All'atto del collocamento in congedo, il personale deve aver usufruito dei periodi di licenza comunque spettantigli. La licenza ordinaria è un diritto irrinunciabile e non è monetizzabile.
<b>STRAORDINARIA (compresa nel tetto massimo di 45 giorni calendariali)</b>		
a) per imminente pericolo di vita o per la morte di un congiunto, del tutore, del coniuge del tutore o dei figli di questi, del patrigno, della matrigna o dei figli di questi;	gg. 10 più il viaggio, per genitori, moglie, suoceri, figli, tutore e coniuge del tutore, patrigno e matrigna; gg. 7 più il viaggio, per fratelli, sorelle e figli del tutore, del patrigno e della matrigna.	E' cumulabile con la licenza ordinaria.
b) matrimoniale;	gg. 15 compreso il viaggio	E' cumulabile con la licenza ordinaria.
c) convalescenza;	vedasi art. 26 delle "Norme unificate per la concessione delle licenze"	—
d) per esami: - militari	non oltre gg. 30	La licenza straordinaria per esami militari è dovuta nella misura e con le modalità previste dai bandi di concorso o dalle determinazioni ministeriali, allo scopo di consentire al militare di completare la preparazione per sostenere esami militari. E' convertita in licenza ordinaria qualora il militare per motivi dipendenti dalla propria volontà, non sostenga gli esami. E' cumulabile, compatibilmente con le esigenze di servizio, con tutta o parte della licenza ordinaria. E' frazionabile in relazione alla scadenza delle prove d'esame. Può essere frazionabile in dipendenza degli intervalli fra le varie prove di esame.
- di stato (sono da considerare esami di stato gli esami di licenza di scuola media di 1° e 2° grado e di abilitazione all'esercizio della professione);	non oltre gg. 15	
e) per cure balneo-termali, idropiniche e salsiodiche su conforme parere del sanitario militare;	gg. 15 (compreso viaggio e periodo di riposo dopo la cura) - legge 638/83	Purché gli interessati non possano usufruire di ricovero negli stabilimenti militari a causa della indisponibilità di posti.
f) per aggiornamento scientifico	gg. 8	



**LICENZE UFFICIALI DIRIGENTI**

<b>STRAORDINARIA (non compresa nel tetto massimo di 45 giorni calendariali).</b>		
a) eccezionali motivi di carattere privato;	non oltre gg. 90	Può essere concessa dopo aver fruito di tutta la licenza ordinaria.
b) per motivi di carattere privato ai sensi della L. 903/77;	entro il primo anno di vita del bambino per un periodo di sei mesi (in unica soluzione o per più periodi di tempo entro il limite di sei mesi); prima del compimento di tre anni del bambino, durante le malattie dello stesso, dietro presentazione del certificato medico.	E' fruibile solo in alternativa alla madre lavoratrice dipendente, che dovrà aver rinunciato ad avvalersi del beneficio, come da apposita dichiarazione del militare.
c) trasferimento in territorio nazionale;	gg. 20 al personale ammogliato o con famiglia a carico e comunque con almeno 10 anni di servizio; gg.10 per trasferimento nell'ambito della stessa sede di servizio	Nel caso di trasferimento nell'ambito della stessa sede di servizio che determini il cambio di abitazione, la licenza può essere concessa, a richiesta dell'interessato. Può essere frazionata o differita, per particolari esigenze di servizio, o a seguito di istanza dell'interessato da presentarsi all'atto della notifica del trasferimento; deve, comunque, essere fruita entro il termine di anni tre dall'attuazione del trasferimento. E' cumulabile, compatibilmente con le esigenze di servizio, con tutta o parte della licenza ordinaria. La licenza di cui trattasi non compete al personale in servizio di leva. Non è frazionabile e non può essere fruita durante il servizio all'estero.
d) trasferimento per il personale destinato a prestare o che rientri dal servizio all'estero;	gg. 30 al personale ammogliato o con famiglia a carico e, comunque, con almeno 10 anni di servizio;	
e) per recupero festività soppresse (legge 937/77);	gg. 2 in aggiunta alla licenza ordinaria, di cui seguono la disciplina. gg. 4, in unica soluzione o separatamente a richiesta dell'interessato, cumulabili con la licenza ordinaria o altri tipi di licenza.	Da fruire nell'anno solare, in misura proporzionale al servizio prestato o da prestare nell'anno.
f) per protezione sanitaria contro i pericoli delle radiazioni ionizzanti	gg. 15	Viene concessa al personale che sia stato esposto, per motivi di lavoro, per almeno sei mesi alle radiazioni ionizzanti. E' cumulabile con la licenza ordinaria e può essere frazionabile in relazione alla quantità di radiazione assorbita.
g) per motivi già stabiliti con determinazione ministeriale:		
- ai militari paraplegici per causa di servizio, ricoverati in ospedali militari;	in più aliquote fino a 180 giorni annui	E' cumulabile con la licenza ordinaria.
- per campagna elettorale, al personale candidato alle elezioni politiche o amm/ve;	giorni pari alla durata della campagna elettorale	Concessa dietro domanda documentata (art. 6 legge 382/1978). Non è computabile ai fini dell'assolvimento degli obblighi di leva (art. 2 legge 19.3.1990, n. 50).
h) frequenza corsi per dottorato di ricerca e per borse di studio universitarie;		
i) frequenza corsi per scuola di specializzazione;	150 ore	Destinate esclusivamente per la frequenza delle lezioni del corso richiesto. Non sono fruibili in unica soluzione.
l) Per altri motivi stabiliti di volta in volta dal Ministero.	_____	_____



**TABELLA RIASSUNTIVA SERVIZI DEGLI UFFICIALI DIRIGENTI****SERVIZI PRESIDARI**

<b>TIPOLOGIA SERVIZI</b>	<b>SERVIZIO</b>	<b>RECUPERO SPETTANTE</b>
<b>CERIMONIE E MANIFESTAZIONI</b>	<b>Rappresentanze</b>	1:1 più recupero della festività.
<b>VIGILANZA E SORVEGLIANZA</b>	<b>Ufficiale Ispettore alle guardie di installazioni militari</b>	1:1 più recupero della festività.

**SERVIZI INTERNI DI CASERMA**

<b>TIPOLOGIA SERVIZI</b>	<b>SERVIZIO</b>	<b>RECUPERO SPETTANTE</b>
<b>FUNZIONALITÀ DEI COMANDI</b>	<b>Ufficiale di Servizio al Comando (solo Colonnelli)</b>	1:1 più recupero della festività.



## LA VITA IN CASERMA

## LE TUE OPINIONI

*Questo questionario ha lo scopo di raccogliere le Tue opinioni sulla vita in caserma. Come Ti trovi nella Tua caserma? Che cosa va e che cosa non va? Che rapporti hai con i Tuoi commilitoni? Hai mai sentito parlare di nonnismo? Sapresti descriverlo? Hai qualche suggerimento da dare? Questa è l'occasione buona per farlo. Rispondendo alle domande ci puoi aiutare a migliorare la qualità della vita nelle caserme.*

*Il questionario è anonimo, per cui non devi mettere il Tuo nome o la Tua firma. Ti preghiamo di compilarlo in tutte le sue parti, facendo una croce (x) sul quadratino accanto alla risposta che hai scelto (una soltanto, a meno che non sia indicato diversamente).*

**1.- Parliamo della tua caserma. Che ne pensi delle camerate, del vitto, dell'ambiente, dei servizi? (una sola risposta)**

**a) come ti sembra la qualità delle camerate?**

- ☐ buona
- ☐ abbastanza buona
- ☐ abbastanza cattiva
- ☐ molto cattiva

**b) e quella dei servizi igienici e delle docce?**

- ☐ buona
- ☐ abbastanza buona
- ☐ abbastanza cattiva
- ☐ molto cattiva

**c) il vitto?**

- ☐ buono
- ☐ abbastanza buono
- ☐ abbastanza cattivo
- ☐ molto cattivo

**d) le attrezzature sportive della caserma?**

- ☐ buone
- ☐ abbastanza buone
- ☐ abbastanza cattive
- ☐ molto cattive

**e) lo spaccio?**

- ☐ buono
- ☐ abbastanza buono
- ☐ abbastanza cattivo
- ☐ molto cattivo



**2.-** Prima di partire soldato ti eri fatto un'idea della vita militare. Ora hai visto di persona come stanno le cose. Rispetto ad allora, la tua opinione è migliorata, peggiorata o è rimasta la stessa?

- ☐ migliorata
- ☐ peggiorata
- ☐ più o meno è la stessa

**3.-** Secondo te, che cosa si dovrebbe fare per migliorare la qualità della vita in caserma? (segna al massimo tre risposte)

- ☐ migliorare le camerate (letti singoli, meno persone nella stessa camerata)
- ☐ migliorare la qualità del vitto
- ☐ migliorare le attrezzature sportive: costruire un campo da calcio o pallavolo, tennis o altro (specificare: \_\_\_\_\_)
- ☐ rendere più confortevole e funzionale lo spaccio
- ☐ aumentare i servizi igienici
- ☐ migliorare il riscaldamento
- ☐ cambiare gli armadietti personali
- ☐ fornire adeguati materiali per la pulizia (detersivi, stracci, scope, ecc.)
- ☐ dare una verniciata ai locali e agli edifici
- ☐ altro (cosa si dovrebbe fare, secondo te?) \_\_\_\_\_

**4.-** Rispetto alle cose qui sotto elencate, qual è il tuo giudizio? Indica con una crocetta (x) a fianco di ciascuna di queste cose (dai una risposta per ogni riga, mi raccomando) se sei molto, abbastanza, poco o per niente soddisfatto:

	Ti soddisfa			
	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente
l'addestramento				
la relazione con i commilitoni				
l'atteggiamento dei graduati di truppa				
l'atteggiamento degli Ufficiali				
l'atteggiamento dei Sottufficiali				
la disciplina				
la distribuzione dei servizi				
la pulizia, l'igiene				
i rapporti con la popolazione civile				
i trasporti pubblici per la libera uscita				
il vestiario				
le licenze				
il luogo dove si trova la caserma				

**5.- Come ti sembra l'atmosfera nel tuo reparto? (una sola risposta)**

- ☐ amichevole
- ☐ ostile, aggressiva
- ☐ allegra, stimolante
- ☐ depressa
- ☐ esaltata
- ☐ solidaristica
- ☐ irritante
- ☐ democratica

**6.- Hai mai sentito parlare di "nonnismo"?**

- ☐ sì
- ☐ no      ⇨ se hai risposto NO, salta alla domanda 12

**7.- Quando ne hai sentito parlare? Prima o dopo la partenza per il servizio militare?**

- ☐ prima di partire militare
- ☐ solo quando sono arrivato in caserma
- ☐ sia prima di partire che dopo

**8.- Da chi ne hai sentito parlare? (anche più risposte)**

- ☐ dai giornali
- ☐ dalla televisione o dalla radio
- ☐ da amici o conoscenti
- ☐ dai miei genitori, dai fratelli, da altri parenti
- ☐ dai miei commilitoni, in caserma
- ☐ dai miei superiori, in caserma
- ☐ da altri (puoi dirci da chi?): \_\_\_\_\_

**9.- Come ti è stato descritto il nonnismo? Tra quelle qui sotto elencate, quale si avvicina di più alla descrizione che ti è stata fatta del nonnismo? Prima leggi bene e poi rispondi.**

- ☐ una serie di scherzi più o meno simpatici che è bene comunque sopportare se si vogliono evitare guai peggiori
- ☐ una prepotenza, talvolta violenta, praticata dai più forti a danno dei più deboli
- ☐ un'esperienza necessaria per diventare dei veri soldati, per rafforzare lo spirito di corpo e la solidarietà all'interno del gruppo
- ☐ una furbizia dei più anziani per evitare di fare i servizi più rognosi
- ☐ non mi è stato descritto in nessuno di questi modi (in questo caso, puoi dirci in poche parole che cosa ti hanno detto del nonnismo?): \_\_\_\_\_



**10.- Da quando sei in questa caserma hai mai sentito parlare di nonnismo?**

- ☐ no, qui non se ne parla proprio    ⇨ *se hai risposto NO, salta alla domanda 12*
- ☐ sì, spesso
- ☐ sì, ma raramente

**11.- I tuoi superiori (graduati, Sottufficiali, Ufficiali) ti hanno mai parlato del nonnismo? Se sì che cosa ti hanno detto?**

- ☐ mi hanno dato dei consigli su cosa bisogna fare per evitarlo
- ☐ mi hanno detto che occorre sopportarlo come qualcosa che fa parte della vita militare
- ☐ mi hanno raccomandato di fare rapporto al mio diretto superiore su qualunque scherzo, abuso o prepotenza commessi dai più anziani
- ☐ no, che io sappia non ne hanno mai parlato

**12.- Da quando sei in questa caserma, ti è mai capitato di subire qualche atto di nonnismo o di assistere a manifestazioni di questo tipo?**

- ☐ sì, ne ho subiti alcuni
  - ☐ sì, ne ho visti compiere su altri commilitoni
  - ☐ no, non mi è mai capitato né di subirli né di vederli
- ⇨ *se hai risposto NO, salta alla domanda 16*

**13.- Le cose che hai subito o hai semplicemente visto in che cosa consistevano?**

- ☐ fare dei servizi al posto di qualcun altro
- ☐ obbligare qualcuno a fare i servizi meno piacevoli (pulizia delle latrine, guardia o piantone nelle ore centrali della nottata, corvè in cucina, ecc.)
- ☐ atti di rispetto e subordinazione nei confronti di un commilitone più anziano (saluti, inchini, dare del Lei, ecc.)
- ☐ scherzi nelle camerate o nei bagni (la schiumata, il block, il juke-box, il cucù, ecc.), qualche volta anche violenti
- ☐ andare a prendere qualcosa per un anziano
- ☐ dare soldi ad un anziano
- ☐ lasciare il posto in fila ad un anziano
- ☐ altro (ce lo puoi descrivere brevemente, per favore?): \_\_\_\_\_

**14.- Queste cose succedono soltanto in caserma o anche fuori della caserma?**

- ☐ solo in caserma, che io sappia
- ☐ solo fuori
- ☐ sia in caserma che fuori

**15.- I tuoi superiori sanno che avvengono queste cose?**

- ☐ sì,                    ⇨ *se hai risposto SÌ, salta alla domanda 17*  
☐ no  
☐ non so

**16.- Secondo te, se i tuoi superiori sapessero che succedono queste cose così si comporterebbero?**

- ☐ lo sanno, ma fanno finta di niente  
☐ punirebbero i responsabili  
☐ denuncerebbero i responsabili alla magistratura  
☐ non saprei dire come si comporterebbero

**17.- Ti facciamo alcuni esempi. Rispondi per favore con un SÌ o un NO a ciascuna di queste domande (dai una risposta per ogni riga, mi raccomando). Secondo te, è nonnismo:**

- |  |                             |                             |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| - far fare ad una recluta più giovane un servizio che invece spetterebbe ad un anziano?  | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| - non rispettare i turni nei servizi?  | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| - imporre ad una recluta di salutare in un certo modo un anziano?                        | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| - imporre ad una recluta di vestire o di non vestire in un certo modo?                   | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| - fare uno scherzo in camerata ad una recluta?   | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| - dare un soprannome ad un commilitone, prenderlo in giro?                               | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| - chiedere ad uno più giovane di pulire le scarpe ad un anziano?                         | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| - sostituirsi al caporale o all'Ufficiale e dare ordini ai commilitoni?                  | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| - obbligare una recluta a far passare avanti l'anziano nelle file?                       | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| - chiedere ad uno più giovane di andare a prendere qualcosa allo spaccio per un anziano? | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |

**18.- Hai mai sentito parlare dell'Ufficiale consigliere?**

- ☐ sì  
☐ no                    ⇨ *se hai risposto NO, salta alla domanda 20*

**19.- Sai chi è l'Ufficiale che ha questo incarico nella tua caserma?**

- ☐ sì  
☐ no

**20.- Hai partecipato alle votazioni per l'elezione dei rappresentanti Cobar?**

- ☐ sì  
☐ no  
☐ no, e non so nemmeno che cosa sono i Cobar    ⇨ *se hai risposto così, salta alla domanda 22*



**21.- Secondo te, i Cobar svolgono un ruolo importante o non servono a niente?** (una sola risposta)

- ☐ molto importante
- ☐ abbastanza importante
- ☐ poco importante
- ☐ per niente importante

**22.- Se ti capitasse di subire un'ingiustizia o una prepotenza da parte dei tuoi commilitoni a chi ti rivolgeresti per raccontare ciò che ti è successo?**

- ☐ a nessuno, lo terrei per me e mi difenderei da solo, se è il caso
- ☐ al graduato
- ☐ al comandante di compagnia
- ☐ all'Ufficiale consigliere
- ☐ al cappellano
- ☐ al mio rappresentante Cobar
- ☐ ai miei familiari
- ☐ ad altri (puoi dirci a chi?): \_\_\_\_\_

**23.- Che ne pensi della disciplina del tuo reparto?** (anche più di una risposta)

- ☐ va bene così
- ☐ mi sembra troppo dura
- ☐ il caporale potrebbe essere meno severo
- ☐ si punisce troppo, anche per piccoli scherzi senza importanza
- ☐ c'è troppa forma e poca sostanza
- ☐ la trovo ingiusta
- ☐ ci sono troppe parzialità e favoritismi
- ☐ comanda anche chi non dovrebbe comandare
- ☐ è dura, ma così deve essere nella vita militare

**24.- Quant'è lontana la caserma dal posto dove abita la tua famiglia?**

- ☐ meno di 20 chilometri
- ☐ da 20 a 100 chilometri
- ☐ più di 100 chilometri
- ☐ più di 300 chilometri

**25.- Quanti mesi di servizio militare hai già fatto fino ad ora?**

- ☐ meno di un mese
- ☐ da uno a tre mesi
- ☐ da tre a cinque mesi
- ☐ da cinque a sei mesi
- ☐ da sei a nove mesi
- ☐ più di nove mesi

**26.- Che titolo di studio hai? (indica solo quello più alto che hai raggiunto)**

- ☐ licenza elementare
- ☐ licenza media inferiore
- ☐ diploma di scuola media superiore (2-3 anni)
- ☐ diploma di scuola media superiore (4-5 anni)
- ☐ laurea

**27.- Prima di partire militare che cosa facevi?**

- ☐ studiavo
- ☐ lavoravo
- ☐ studiavo e lavoravo allo stesso tempo
- ☐ cercavo un lavoro
- ☐ niente

**28.- Più o meno, quanti abitanti ha il Comune in cui vivi con i tuoi familiari?**

- ☐ meno di 1.000 abitanti
- ☐ da più di 1.000 a 5.000 abitanti
- ☐ da 5.000 a 50.000 abitanti
- ☐ da 50.000 a 100.000 abitanti

**29.- Di che regione sei?** \_\_\_\_\_**30.- Che titolo di studio hanno tuo padre e tua madre? (rispondi anche se non sono più in vita)**

	Padre	Madre
- Licenza elementare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Licenza media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Diploma di scuola media superiore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Laurea o diploma universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Nessun titolo (ma sa leggere e scrivere)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Analfabeta (non sa leggere né scrivere)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Non so	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**31.- Che cosa fanno tuo padre e tua madre? (anche se non viventi)**

	Padre	Madre
- Occupato stabile (lavoro fisso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Occupato saltuario (lavoro occasionale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Disoccupato (in cerca di nuova occupazione)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Inabile al lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Segue **ALLEGATO "A-1"** all'Annesso XI

- Pensionato ☐ ☐
- Casalinga ☐ ☐
- Altra condizione (quale? \_\_\_\_\_) ☐ ☐

**32.- Che posizione hanno tuo padre e tua madre?** (anche se attualmente non lavorano o se non sono più viventi)

	Padre	Madre
- Occupato o qualifiche simili (es.: manovale bracciante, commesso, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Impiegato o qualifiche simili (es.: insegnante, capo ufficio, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Dirigente o qualifiche simili (es.: ufficiale, professore univ., direttore, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Imprenditore	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Lavoratore autonomo (es.: artigiano, commerciante, coltivatore diretto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Libero professionista (es.: avvocato, ingegnere, commercialista, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Casalinga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Altro (specificare di seguito che cosa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**33.- Quanto è distante la tua caserma dal più vicino centro abitato?**

- ☐ la caserma è dentro la città o nel paese
- ☐ è distante meno di 10 chilometri
- ☐ è distante più di 10 chilometri

**34.- Nella città o nel paese più vicino alla tua caserma ci sono** (naturalmente puoi dare più risposte):

- ☐ cinema
- ☐ discoteche
- ☐ teatri
- ☐ stadi sportivi
- ☐ bar e ristoranti
- ☐ luoghi di divertimento
- ☐ associazioni sportive o culturali

**35.- Quando esci in libera uscita, vai spesso in paese o in città?**

- ☐ tutti i giorni
- ☐ due o tre volte alla settimana
- ☐ solo il sabato e la domenica
- ☐ ogni tanto, quando capita
- ☐ molto raramente
- ☐ mai

**36.- Come sono i rapporti tra i soldati e gli abitanti della città o del paese in cui si trova la caserma (o i più vicini)?**

- ☐ ottimi
- ☐ buoni
- ☐ così, così
- ☐ freddi e distaccati
- ☐ ostili, non ci accettano

**37.- Di solito, quando vai in libera uscita, con chi stai? (dai una risposta per ogni riga, mi raccomando)**

	Spesso	Qualche volta	Raramente	Mai
Da solo				
Con i miei vecchi amici				
Con la mia ragazza				
Con i miei familiari				
Con i miei compagni di camerata				
Con altri commilitoni della caserma				

**38.- Da quando sei militare, quanto tempo dedichi alle seguenti attività? (dai una risposta per ogni riga, mi raccomando)**

	Almeno un'ora al giorno	Almeno una volta alla settimana	Almeno una volta nell'ultimo mese	Mai o quasi mai
Guardare la TV				
Ascoltare dischi				
Ascoltare la radio				
Leggere un quotidiano				
Andare al cinema				
Leggere un libro				
Andare in libreria				
Assistere ad una manifestazione sportiva				
Andare in biblioteca				
Andare ad una mostra o in un museo				
Andare a teatro				
Andare ad un concerto di musica classica				
Andare ad un concerto rock				



**39.- Rispetto a quando non eri sotto le armi, il tuo modo di passare il tempo libero è:**

- ☐ migliorato, mi diverto di più
- ☐ rimasto più o meno lo stesso
- ☐ peggiorato, mi annoio

**40.- Pensaci bene, tra quelle qui sotto elencate qual è la cosa che ti pesa maggiormente? (puoi dare anche più risposte, se vuoi)**

- ☐ la lontananza dai miei genitori
- ☐ la mancanza dei nonni
- ☐ la mancanza dei miei fratelli e sorelle
- ☐ la mancanza di soldi
- ☐ dover chiedere soldi a casa
- ☐ dover sopportare la disciplina e obbedire senza fiatare
- ☐ la mancanza di rispetto e di comprensione
- ☐ la noia
- ☐ la lontananza dalla mia ragazza
- ☐ il cibo di casa mia
- ☐ non poter più coltivare i miei hobbies e i miei passatempi

**Ancora due o tre cose, e poi abbiamo finito:**

**41.- In quanti dormite nella tua camerata?**

- ☐ fino a 6 soldati
- ☐ tra 7 e 15
- ☐ più di 16 soldati

**42.- Nella tua camerata, ci sono i letti a castello?**

- ☐ Sì
- ☐ No
- ☐ Alcuni sì, altri no

**43.- Più o meno, quanti lavandini avete per tutti i soldati della camerata?**

- ☐ un lavandino a testa
- ☐ un lavandino ogni due soldati
- ☐ un lavandino ogni tre
- ☐ un lavandino ogni quattro o peggio

**44.- Avete, nella camerata, un armadietto per ciascuno con serratura di sicurezza?**

- ☐ Sì, ciascuno ha il suo armadietto personale
- ☐ Sì, ma la serratura non è sicura
- ☐ Sì, ma sono troppo piccoli; non ci sta quasi niente

- ☐ No, teniamo le nostre cose nello zaino accanto o ai piedi della branda
- ☐ No, teniamo le nostre cose in una stanza apposita
- ☐ No, abbiamo gli armadi in comune

**45.- Hai dei commenti da fare a questo questionario?** (*ad es.: non è chiaro; è difficile; è troppo lungo; non coglie i veri problemi della vita in caserma; certi aspetti sono poco sviluppati; va bene così; finalmente si fa qualcosa per conoscere la vita militare; ecc., ecc.*). **Ci sarebbe molto utile sapere che cosa ne pensi, sinceramente:**

[illegible]

**46.- Un'ultima domanda. Sei di leva o volontario?**

- ☐ leva
- ☐ voluntario: VFB
- ☐ voluntario: VSP

*Il questionario è finito. Grazie, ti siamo davvero riconoscenti dell'aiuto che ci hai dato. Le tue risposte ci saranno certamente molto utili.*



**ELENCO BASI LOGISTICHE E MODALITA' DI ACCESSO**

**1. BASI LOGISTICHE**

**a. Montane:**

- BARDONECCHIA (TO)
- CESANA TORINESE (TO)
- VALTOURNANCHE (AO)
- EDOLO (BS)
- COLLE ISARCO (BZ)
- TARVISIO (UD)
- PIANE DI MOCOGNO (MO)
- ROCCARASO (AQ)
- FAGO DEL SOLDATO (CS)

**b. Marine:**

- SAN REMO (IM)
- VALLECROSIA (IM)
- MILANO MARITTIMA (RA)
- CECINA (LI)
- MUGGIA (TS)
- CÀ VIO (VE)
- VALLE CARENE (LI)
- PALAU (NU)
- PANTELLERIA

**c. Lacustri:**

- RIVA DEL GARDA (TN)

**2. MODALITA' DI ACCESSO**

Nel corso dell'anno vengono diramate due direttive inerenti le modalità di accesso ai soggiorni, una per il periodo invernale (maggio) e l'altra per il periodo estivo (dicembre).

La frequentazione dei soggiorni è consentita, previa presentazione di apposita domanda, ad Ufficiali, Sottufficiali, Volontari in Servizio Permanente, compresi i componenti dei rispettivi nuclei familiari, nonché alle vedove di detto personale che non abbiano contratto nuove nozze e agli orfani minorenni del personale stesso.

Segue **ALLEGATO "B-1"** all'Annesso XI

Sulla base delle domande pervenute viene elaborata, a cura dello SME, una graduatoria del personale ammesso distintamente per fasce di grado, che tiene conto dei seguenti parametri:

- reddito familiare complessivo;
- carico familiare;
- fruizione di soggiorni negli ultimi 4 anni.

Le modalità di accesso ai soggiorni all'estero sono uguali a quelle previste per i soggiorni nazionali e vengono diramate con le stesse circolari.



**PERSOMIL - BORSE DI STUDIO**  
**MODELLO N. 41**

**ALLEGATO "C-1" all'Annesso XI**

RISERVATO A PERSOMIL									
POSIZIONE				ESITO		CODICE COMANDO O ENTE			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**QUADRO A: A CURA DEL COMANDO O ENTE PERIFERICO CHE RICEVE LA DOMANDA**

(timbro locale)

Prot. n.

Località e data

(bollo Londo, timbro e firma)

**QUADRO B: A CURA DEGLI ORGANI CENTRALI O ALTI COMANDI COMPETENTI PER TERRITORIO**

(timbro locale)

PROT. N.

DATA

**AL MINISTERO DELLA DIFESA**

DIREZIONE GENERALE PER IL PERSONALE MILITARE - 9<sup>a</sup> DIVISIONE PROVVIDENZE

00100 ROMA

**OGGETTO: Domanda borsa di studio anno 19...../19.....;**

(grado qualifica e generalità del richiedente)

**SI DICHIARA CHE:**

- i documenti allegati sono conformi a quelli richiesti;
- il richiedente rientra fra il personale avente diritto.

BOLLO  
TONDO

IL CAPO UFFICIO

Località

(timbro e firma)

**NOTE**

Le domande devono essere presentate:

- per il personale in servizio, all'Ente o C.do di appartenenza;
- per il personale in quiescenza, al C.do od Ente più vicino alla residenza dell'interessato.

L'Ente o C.do ricevente dovrà trasmettere le domande all'Alto Comando competente per territorio (Regioni Militari, Dipartimenti Marittimi, Regioni Aeree).

Gli Organi ed Enti dell'Amministrazione Centrale inoltreranno, invece, le domande direttamente a PERSOMIL - 9<sup>a</sup> DIVISIONE PROVVIDENZE.

- il modello va compilato a macchina o stampatello scrivendo una lettera per casella, lasciando una casella tra le parole;  
 — ove previsto, per la codifica dei riquadri, consultare le relative tabelle;  
 — nei riquadri ove sono riportati più codici prestampati (tra parentesi) indicare barrando la casella il cui codice riflette la propria situazione:  
 a) trascrivere il reddito in migliaia di lire a partire da destra verso sinistra, arrotondato alle mille lire, esempio: l'importo di £. 1.055.720 sarà trascritto come segue: 

1	0	5	6
---	---	---	---

  
 b) per i redditi riferiti a frazione di anno: annullare il numero «12» prestampato e riportare **nelle caselle in bianco** il numero dei mesi cui si riferisce il reddito;

Le domande prive in tutto o in parte dei dati richiesti o compilate con notizie inesatte, non saranno prese in considerazione.

## QUADRO C: A CURA DEL RICHIEDENTE

Chiedo che mio/a figlio/a ..... trovandosi nelle condizioni indicate all'Art. .... del Decreto n. .... del ....., venga inserito/a nella graduatoria per la concessione delle borse di studio di cui al sopracitato Decreto.

Allego i sottoelencati documenti: .....

### 1 - NOTIZIE RELATIVE AL DIPENDENTE O EX DIPENDENTE

COGNOME E NOME			
DATA DI NASCITA		LUOGO DI NASCITA	
Giorno	Mese	Anno	Codice (Tab. 1)
Grado o qualifica			Codice grado o qualifica (Tab. 2)
DA COMPILARE SOLO PER IL PERSONALE CESSATO DAL SERVIZIO (IN QUIESCENZA - DECEDUTI)			
Comando o Ente di ultima appartenenza			
Data di cessazione dal servizio			

### 2 - NOTIZIE RELATIVE AL RICHIEDENTE NON DIPENDENTE

COGNOME E NOME			
DATA DI NASCITA		LUOGO DI NASCITA	
Giorno	Mese	Anno	Codice (Tab. 3)
RELAZ. PARENTI CON DIPEN. O EX			Codice (Tab. 3)

### 3 - NOTIZIE RELATIVE AL RICHIEDENTE

CODICE FISCALE			
GRUPPO INDIRIZZO PRIVATO DEL RICHIEDENTE			
Via			
C.A.P.		Sigla provincia	
Località			
Reddito nucleo familiare imponibile annuo (in migliaia di lire) «a» escluso il tutore		SITUAZIONE FAMILIARE DEL RICHIEDENTE (Escluso il tutore)	
Mesi «b»		CONIUGE A CARICO	
1 2		SENZA REDDITO PROPRIO	
1 2		CON REDDITO PROPRIO	
1 2		N. 1 2	
1 2		N. 1 2	



**4 - NOTIZIE RELATIVE AL CANDIDATO**

COGNOME E NOME

DATA DI NASCITA <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%;">Giorno</td> <td style="width: 33%;">Mese</td> <td style="width: 33%;">Anno</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table>	Giorno	Mese	Anno				LUOGO DI NASCITA <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>	SITUAZIONE FAMILIARE Codice (Tab. 4) <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-left: 10px;"></div>
Giorno	Mese	Anno						

INDICAZIONE DELLA CATEGORIA DELLA BORSA DI STUDIO CUI SI INTENDE CONCORRERE					
1 CATEGORIA	2 CATEGORIA				3 CATEGORIA
I CLASSE	II CLASSE	III CLASSE	IV CLASSE	V CLASSE	I CORSO DI LAUREA
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

GIUDIZIO, VOTI E VALUTAZIONE RIPORTATI																			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">OTTIMO</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">SI <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">(1)</span></td> </tr> </table>	OTTIMO	SI <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">(1)</span>	<i>se concorre per la 1<sup>a</sup> categoria</i>  <hr/> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div>Media dei voti</div> </div> <div style="margin-top: 10px;">             Voti riportati  <table style="width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> </table> </div> <div style="display: flex; justify-content: flex-end; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div><i>se concorre per la 2<sup>a</sup> categoria</i></div> <div style="margin-left: 20px;">             TOTALI VOTI UTILI <span style="border: 1px solid black; padding: 0 10px;"></span> </div> </div> <hr/> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div>/60 <i>se concorre per la 3<sup>a</sup> categoria</i></div> </div>																
OTTIMO																			
SI <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">(1)</span>																			

PER L'ANNO SCOLASTICO 19...../19.....					
Ha inoltrato domanda per ottenere borsa di studio presso altri Enti pubblici?	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">SI</td> <td style="width: 70%;">(1)</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>(2)</td> </tr> </table>	SI	(1)	NO	(2)
SI	(1)				
NO	(2)				

**5 - DICHIARAZIONE DEL RICHIEDENTE**

Dichiaro sotto la mia personale responsabilità, consapevole delle conseguenze previste dagli art. 495 e 496 del C.P., che i dati trascritti nella domanda rispondono a verità e che la documentazione è completa in termini conformi alle norme del bando di concorso.	
Dichiaro altresì di non beneficiare per l'anno scolastico 19...../19..... di simile erogazione da parte di altri Enti pubblici.	
Data di compilazione .....	FIRMA DEL RICHIEDENTE .....
NUMERO DI TELEFONO: militare ..... civile (prefisso) ..... (num) .....	
DOMICILIO .....	

Tabella n. 2

**TABELLA CODIFICA GRADO O QUALIFICA ED EQUIPARATI**

201 Gen. di C.A.	301 Ammiraglio di Squadra	401 Gen. di Sq. A.	041 Dirigente Gen.
202 Gen. di Div.	302 Ammiraglio di Div.	402 Gen. di Div. A.	042 Dirigente Sup.
203 Gen. di Brig.	303 Contrammiraglio	403 Gen. di Brig. Aerea	043 1° Dirigente
211 Colonnello	311 Capitano di Vasc.	411 Colonnello	051 Direttore Amm.
212 T. Colonnello	312 Capitano di Freg.	412 T. Colonnello	052 Funzionario Amm.
213 Maggiore	313 Capitano di Corv.	413 Maggiore	061 Collaboratore Amm.
214 Capitano	314 Tenente di Vasc.	414 Capitano	062 Assistente Amm.
215 Tenente	315 S. Tenente di Vasc.	415 Tenente	071 Operatore Amm.
216 S. Tenente	316 Guardiamarina	416 S. Tenente	072 Coadiutore
221 Aiut. di Batt.	322 Capo 1° Cl. Sc.	421 Aiut. di Battaglia	081 Addetto ai serv. aus.
222 Maresciallo Magg. A.	323 Capo 1° Cl.	422 Maresciallo 1° Cl. Sc.	091 Assistente tecn.
223 Maresciallo Magg.	324 Capo 2° Cl.	423 Maresciallo 1° Cl.	092 Operatore spec.
224 Maresciallo Capo	325 Capo 3° Cl.	424 Maresciallo 2° Cl.	093 Operatore qual.
225 Maresciallo Ord.	326 2° Capo	425 Maresciallo 3° Cl.	094 Operatore com.
226 Sergente Magg.	327 Sergente	426 Serg. Magg.	
227 Sergente		427 Sergente	

Tabella n. 1

**POSIZIONE DI STATO**

- 1 In servizio
- 2 In quiescenza
- 3 Deceduto

Tabella n. 3

**CODIFICA RELAZIONE PARENTELA**

- 2 Coniuge
- 3 Genitore
- 4 Figlio/a
- 5 Sorella
- 6 Fratello
- 8 Vedovo/a
- 9 Tutore minore

Tabella n. 4

**SITUAZIONE FAMILIARE DEL CANDIDATO**

- 1 Orfano di entrambi i genitori
- 2 Orfano di dipendente - il cui coniuge non ha attività lavorativa
- 3 Orfano di dipendente - il cui coniuge esplica attività lavorativa
- 4 Altri casi



**MODELLO DI RICHIESTA DI INTERVENTO ASSISTENZIALE****A. SPAZIO RISERVATO AL COMANDO O ENTE CHE INOLTRA LA RICHIESTA A PERSONIL (sostituisce la lettera di trasmissione).**

(timbro lineare)

Prot. n. \_\_\_\_\_

Località e data \_\_\_\_\_

**OGGETTO:** richiesta di intervento assistenziale a favore di \_\_\_\_\_**PARERE**, in particolare, sullo stato di bisogno del beneficiario, evidenziando fatti e circostanze idonee a lumeggiare la richiesta:

(bollo tondo, timbro e firma)

**B. SPAZIO RISERVATO AL COMANDANTE DI CORPO O DIRETTORE O CAPO UFFICIO CHE ISTRUISCE LA PRATICA**

(timbro lineare)

Prot. n. \_\_\_\_\_

Località e data \_\_\_\_\_

**PARERE**, in particolare, sulla validità dei motivi che originano la richiesta e sulla completezza dei documenti allegati:

(bollo tondo, timbro e firma)

**C. SPAZIO RISERVATO AL RICHIEDENTE****SPAZIO RISERVATO A PERSONIL**Numero Pratica **1. Notizie relative al dipendente o ex dipendente:**

Cognome e nome

Data di nascita  Comune di nascita  Grado o qualifica

Indicare l'Ente o il Comando o l'Ufficio ove si presta effettivo servizio - Per il personale non in servizio, il recapito.

C.A.P.  Località 

da compilare solo per il personale cessato dal servizio

Comando o Ente di ultima appartenenza

Data di cessazione dal servizio

Posizione di stato **2. Notizie relative al beneficiario (dipendente o ex dipendente o familiare):**

Ente Centrale o Alto Comando nella cui giurisdizione il richiedente presta servizio o risiede

da compilare solo quando il beneficiario ed intestatario dell'assegno è persona diversa dal dipendente o ex dipendente.

Cognome e nome Data di nascita  Comune di nascita  (Prov. )C.A.P.  Località Indirizzo Stato civile  Relazione di parentela con il dipendente o ex dipendente 

**Nucleo familiare:** figli di età inferiore a 18 anni a carico n.  e superiore a 18 anni ancora a carico n. ; altre persone a carico compreso il coniuge n. ; figli o altre persone non a carico, ma conviventi n. .

**Redditi mensili** (comprese indennità e compensi vari al netto SOLAMENTE delle ritenute erariali e previdenziali): del beneficiario £ ; del coniuge £ ; dei figli o altre persone non a carico, ma conviventi £ ; altri redditi (o rendite) £ .

**Tipo di alloggio fruito:** di proprietà con mutuo mensile di £ ; in affitto con canone mensile di £ ; fornito dal Demanio o Enti pubblici con canone mensile di £ .

**3. Motivi che originano la richiesta:**

Sono stati interessati Enti mutualistici o assistenziali?  quali?

sono intervenuti?  di quali entità è stato l'intervento?  Nel caso di infermità, la stessa è stata riconosciuta dipendente da causa di servizio? ; è in corso domanda di riconoscimento? .

**4. Documenti allegati:**

Il sottoscritto dichiara sotto la sua responsabilità che quanto asserito corrisponde al vero.

Indirizzo

Località e data

Firma

**D. SPAZIO RISERVATO A PERSONIL**SUSSIDIO CONCESSO L. decr. n.  /  data 

All. Car. f. Spese ricorrenti Entrate Spese % Q

Generabilità Nascita R S Minor C

div. capitolo c/a anno ente esito sovvenzione tipo decipass. num. dec. let. mod. pag.

Cod. Ente Riferimento Data

Cod. Ente Riferimento per conoscenza Data

Cod. Ente Riferimento per conoscenza Data

Temp. post. Numero vaglia Data invio cassa



OGGETTO : Domanda assegnazione alloggio (a) \_\_\_\_\_.

A (b) \_\_\_\_\_ (c) \_\_\_\_\_

e, per conoscenza:

A PRESIDIO di (d) \_\_\_\_\_ (e) \_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

Il sottoscritto (f) \_\_\_\_\_ in servizio presso (g) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ tel. (h) \_\_\_\_\_, chiede l'assegnazione di un  
alloggio di capienza sufficiente alle esigenze dei componenti il proprio nucleo familiare.

Rappresenta che l'incarico attualmente ricoperto - (i) \_\_\_\_\_

é incluso tra quelli cui il "Regolamento per gli alloggi di servizio delle Forze Armate"  
prevede l'assegnazione di alloggio (a) \_\_\_\_\_.

Dichiara altresì di aver preso visione del citato "Regolamento", di essere a conoscenza delle  
norme in esso contenute e particolarmente di quelle riguardanti l'assegnazione e concessione  
di utenza di alloggio, la decadenza della stessa, gli obblighi connessi con la utenza, la  
posizione assunta nei riguardi dell'Amministrazione in considerazione del fatto che l'uso  
dell'alloggio concesso é soggetto al regime previsto per le "concessioni amministrative".

All'uopo fornisce le seguenti notizie:

1. Composizione della famiglia (j):

- Moglie (k) \_\_\_\_\_ (l) \_\_\_\_\_ (m) \_\_\_\_\_

- Figli:

N. ord.	Nome	Data di nascita	A carico (si o no)	Convivente (si o no)	Se studente (corso o scuola frequentata)

- Altre persone conviventi <sup>(n)</sup> \_\_\_\_\_
- (o) \_\_\_\_\_
2. Reddito lordo complessivo annuo £. \_\_\_\_\_ <sup>(p)</sup>:
- proprio \_\_\_\_\_
- della moglie \_\_\_\_\_
- dei figli \_\_\_\_\_
- degli altri componenti il nucleo familiare \_\_\_\_\_
3. Proprietà del richiedente o altro componente il nucleo familiare, nel territorio nazionale, di un alloggio privato o assegnazione di un alloggio di cooperativa, dell'Istituto Autonomo delle Case Popolari o di altri Istituti simili, destinato al riscatto <sup>(q)</sup> \_\_\_\_\_
4. Malattie <sup>(r)</sup> \_\_\_\_\_
5. Trasferimenti effettuati d'autorità negli ultimi 10 anni <sup>(s)</sup> \_\_\_\_\_
6. Utenza alloggi - alloggi di servizio dei quali si è fruito <sup>(t)</sup> \_\_\_\_\_
7. Varie <sup>(u)</sup> \_\_\_\_\_

**Allegati:**

- stato di famiglia o dichiarazione sostitutiva <sup>(v)</sup>;
- dichiarazione dei redditi dei componenti il nucleo familiare;
- documentazione probatoria di alloggio assegnato a riscatto;
- documentazione comprovante i trasferimenti d'autorità effettuati negli ultimi 10 anni;
- copia del dispaccio di trasferimento o imbarco;
- certificato della Conservatoria dei Registri Immobiliari della sede (da presentare all'atto dell'assegnazione dell'alloggio).
- \_\_\_\_\_

Località \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

Firma del richiedente \_\_\_\_\_



**NOTE**

- (a) Classificazione dell'alloggio richiesto (ASI - AST);
- (b) Comando o Ente competente alla ricezione della domanda:
  - Comandi di Regione Militare, Comandi in Capo di Dipartimento Militare Marittimo, Comando di Regione Aerea, Comandi Militari Marittimi Autonomi o Comandi Marina;
  - Stato Maggiore della rispettiva Forza Armata per il personale in servizio presso gli Organi Centrali della Capitale e che richiede l'assegnazione di alloggio ASI;
- (c) Località sede del Comando o Ente;
- (d) Presidio nella cui giurisdizione si ha diritto a richiedere l'alloggio;
- (e) Località sede del Presidio;
- (f) Grado o qualifica, nome e cognome, località e data di nascita del richiedente;
- (g) Ente, Comando o Unità presso il quale é effettivo il richiedente;
- (h) numero telefonico militare e/o civile del richiedente;
- (i) indicazione dell'incarico. Nel caso che la domanda sia presentata in anticipo rispetto alla data di afflusso alla sede, detto comma va così modificato: "Rappresenta che l'incarico che sarà chiamato a ricoprire alla data presumibile del (giorno, mese, anno o periodo generico) é quello di .....";
- (j) in caso di variazioni del nucleo familiare successive alla presentazione della domanda, il richiedente é tenuto a darne immediata comunicazione al Comando Presidio;
- (k) nome e cognome della consorte;
- (l) indicare se convivente o separata;
- (m) data del matrimonio;
- (n) indicare nome e cognome, relazione di parentela, se forniti di redditi (di quale natura ed importo), se a carico. Sono considerati a carico soltanto quelli - per i quali é corrisposta l'aggiunta di famiglia - risultanti dal foglio stipendio o da apposita attestazione dell'Ufficio Amministrazione competente;
- (o) per i separati legalmente o divorziati con figli a carico indicare se ricevono o sono costretti a corrispondere gli alimenti all'altro coniuge (allegare sentenza del Tribunale);
- (p) indicare nei vari alinea l'entità dei redditi lordi annui e allegare:
  - per il richiedente: il mod. 101 e/o i modelli previsti dalle norme in vigore per la determinazione dei redditi e ultima busta stipendio;
  - per la moglie, i figli e gli altri analoga documentazione fiscale;
- (q) proprietà o assegnazione di alloggio destinato al riscatto: indicare tipo, ubicazione e consistenza;
- (r) possono essere indicate soltanto le malattie che comportino l'applicazione del D.M. n. 313 in data 18 marzo 1968 e successive varianti. Le malattie devono essere documentate con certificati e dichiarazioni medico - ospedaliere;
- (s) trasferimenti d'autorità effettuati con familiari conviventi ed a carico: indicare date e sedi precisi dei soli trasferimenti di autorità;
- (t) utenza alloggi: indicare località, data di assegnazione e di rilascio, specificando se demaniali o IACP/militari (ex INCIS);
- (u) anzianità di servizio e qualsiasi elemento idoneo a meglio configurare la situazione dell'interessato, ivi incluso l'eventuale sfratto esecutivo;
- (v) é valido lo stato di famiglia di Comune diverso da quello della sede di servizio solo nel caso in cui il trasferimento del nucleo familiare non sia ancora avvenuto.



**TRATTAMENTO ECONOMICO DI TRASFERIMENTO**

<b>COMPENSI PER INDENNITA' DI TRASFERIMENTO</b>		
<b>MILITARE DIPENDENTE</b>		<b>NUCLEO FAMILIARE</b>
SI	INDENNITA' DI MISSIONE	SI
SI (con certificato di viaggio)	SPESE DI VIAGGIO	SI (a tariffa ordinaria)
SI (10 % tariffa)	INDENNITA' SUPPLEMENTARE	SI (10 % tariffa)
SI (1/5 litro di benz. + 2 £ al km)	INDENNITA' CHILOMETRICA	SI (1/5 litro di benz. + 2 £ al km cd.)
SI ( 3 mens. ind.int. spec + compenso fisso pari a 170.000 fino al grado di Brig.Gen. e 200.000 per Magg.Gen. e Ten.Gen.)	INDENNITA' DI PRIMA SISTEMAZIONE	<b>NO</b>
SI	RIMBORSO SPESE AUTOSTRADA	<b>NO</b>
SI (127 £ x n. quintali x n. km)	RIMBORSO SPESE TRASPORTO MASSERIZIE	<b>NO</b>
SI (6000 £ x n. max 40 quintali)	PRESA E RESA DOMICILIO	<b>NO</b>
SI ( intera per i primi 6 mesi, ridotta al 50% per i successivi 6 mesi)	INDENNITA' DI CUI ALLA L. 100/1987	<b>NO</b>
SI La norma che prevede il rimborso mensile di 1,5 milioni (fino ad un massimo di 3 mesi) del canone di alloggio, al personale trasferito avente diritto all'alloggio di servizio all'incarico, è stata integrata (°) con la possibilità di incrementare la durata del periodo di fruizione del rimborso del canone dell'alloggio, fatti salvi i limiti massimi di spesa già previsti (£. 1,5 mil. x 3 mesi = 4,5 mil.), fino al limite massimo di 6 mesi.	RIMBORSO CANONE ALLOGGIO	<b>NO</b>
SI E' stata istituita (°), a decorrere dal 1.1.98, un'indennità, pari a 1,5 mil., di cui è destinatario il personale con famiglia a carico che, nella nuova sede, non usufruisca di alloggio fornito dall'A.M.. La corresponsione avrà luogo in un'unica soluzione.	INDENNITA' "UNA TANTUM"	<b>SI</b>
SI E' stata prevista (°) la stipula, da parte dell'A.M., di apposite convenzioni con trasportatori privati per assicurare il trasporto dei mobili e delle masserizie del personale trasferito d'ufficio, qualora la stessa amministrazione non disponga di mezzi idonei ad effettuare il trasporto.	STIPULA CONVENZIONI CON TRASPORTATORI PRIVATI	<b>NO</b>

**NOTA:** (°) La norma, prevista nel provvedimento di concertazione del personale non dirigente sarà estesa ai dirigenti con specifica legge.



**ALLEGATO "G-1" all'Annesso XI**

Grado : Colonnello (- 25 anni dalla nomina a Tenente - servizio >= a 21 anni)  
 Nome : X  
 Cognome : Y  
 Viaggio da : Udine partenza ore 11,30  
 a : Roma arrivo ore 18,30  
 totale ore : 07,00  
 Km. : 684  
 familiari trasferiti : coniuge  
 : figli n. 2

**INDENNITÀ DI PRIMA SISTEMAZIONE**

Importo fisso	170.000
Indennità Integrativa Speciale (3 mensilità)	3.689.424

<b>Totale</b>	<b>£.</b>	<b>3.859.424 (a)</b>
---------------	-----------	----------------------

**LIQUIDAZIONE DIARIE**

Capo famiglia:  
 diaria (8 ore x £. 1.650 ad ora) 11.550  
 indennità chilometrica (non spetta perché ottiene il rimborso del prezzo della benzina) 0  
 Familiari:  
 diaria (8 ore x £. 1.650 ad ora x 2 persone) 34.650  
 indennità chilometrica (Km. 656 x £. 2 a chilometrica x 2 persone) 4.104

<b>Totale</b>	<b>£.</b>	<b>50.304 (b)</b>
---------------	-----------	-------------------

**RIMBORSI (CAPO FAMIGLIA E FAMILIARI)**

Spese di viaggio :  
 biglietto del treno 0  
 10% biglietto del treno a tariffa intera 0  
 supplementi biglietto treno 0  
 biglietto della nave 0  
 5% biglietto della nave 0  
 biglietto aereo 0  
 5% biglietto aereo 0  
 Pedaggio autostradale 0  
 1/5 prezzo della benzina (Km. 656 x 1/5 prezzo della benzina) 261.835  
 Ristorante 0  
 Albergo 0  
 Spese trasporto mobili e masserizie:  
 q.li trasportati 43,5  
 q.li spettanti 43,5  
 max somma rimborsabile (£. 127 al q.le x q.li spettanti x km. percorsi) £ 4.169.664  
 importo fattura 5.000.000  
 importo rimborsato 4.169.664  
 Spese per imballaggio, presa e resa a domicilio (£. 6.000 x q.le trasportati fino a 40) 240.000

<b>Totale</b>	<b>£.</b>	<b>4.671.499 (c)</b>
---------------	-----------	----------------------

**TOTALI**

(a)+(b)+(c)	8.581.277
ritenute previdenziali su indennità di 1 <sup>ma</sup> sistemazione lorda <sup>(*)</sup>	- 199.238
ritenute erariali (I.R.Pe.F.- aliquota 26,5%) su indennità di 1 <sup>ma</sup> sistemazione netta <sup>(*)</sup> £.	- 786.124

<b>Netto alla mano</b>	<b>£. 7.595.866</b>
------------------------	---------------------

<sup>(\*)</sup> il calcolo delle ritenute previdenziali ed erariali è stato effettuato tenendo conto delle riduzioni di imponibile, rappresentato della indennità di 1<sup>ma</sup> sistemazione, ai fini previdenziali ed erariali (le relative ritenute sono state calcolate sul 50%, fino al limite dei 3 milioni, e sul 100% per la parte eccedente.)

**ALLEGATO "H-1" all'Annesso XI**

Grado	: Brigadier Generale
Nome	: X
Cognome	: Y
Viaggio da	: Udine partenza ore 11,30
a	: Roma arrivo ore 18,30
totale ore	: 07,00
Km.	: 684
familiari trasferiti	: coniuge
	: figli n. 2

**INDENNITÀ DI PRIMA SISTEMAZIONE**

Importo fisso	170.000
Indennità Integrativa Speciale (3 mensilità)	3.886.689
<b>Totale</b>	<b>£. 4.056.689 (a)</b>

**LIQUIDAZIONE DIARIE**

Capo famiglia:	
diaria (8 ore x £. 1.650 ad ora)	11.550
indennità chilometrica (non spetta perché ottiene il rimborso del prezzo della benzina)	0
Familiari:	
diaria (8 ore x £. 1.650 ad ora x 2 persone)	34.650
indennità chilometrica (Km. 656 x £. 2 a chilometrica x 2 persone)	4.104
<b>Totale</b>	<b>£. 50.304 (b)</b>

**RIMBORSI (CAPO FAMIGLIA E FAMILIARI)**

Spese di viaggio :	
biglietto del treno	0
10% biglietto del treno a tariffa intera	0
supplementi biglietto treno	0
biglietto della nave	0
5% biglietto della nave	0
biglietto aereo	0
5% biglietto aereo	0
Pedaggio autostradale	0
1/5 prezzo della benzina (Km. 656 x 1/5 prezzo della benzina)	261.835
Ristorante	0
Albergo	0
Spese trasporto mobili e masserizie:	
q.li trasportati 43,5	
q.li spettanti 43,5	
max somma rimborsabile (£. 127 al q.le x q.li spettanti x km. percorsi) £	4.256.532
importo fattura	5.000.000
importo rimborsato	4.256.532
Spese per imballaggio, presa e resa a domicilio (£. 6.000 x q.le trasportati fino a 40)	240.000
<b>Totale</b>	<b>£. 4.758.367 (c)</b>

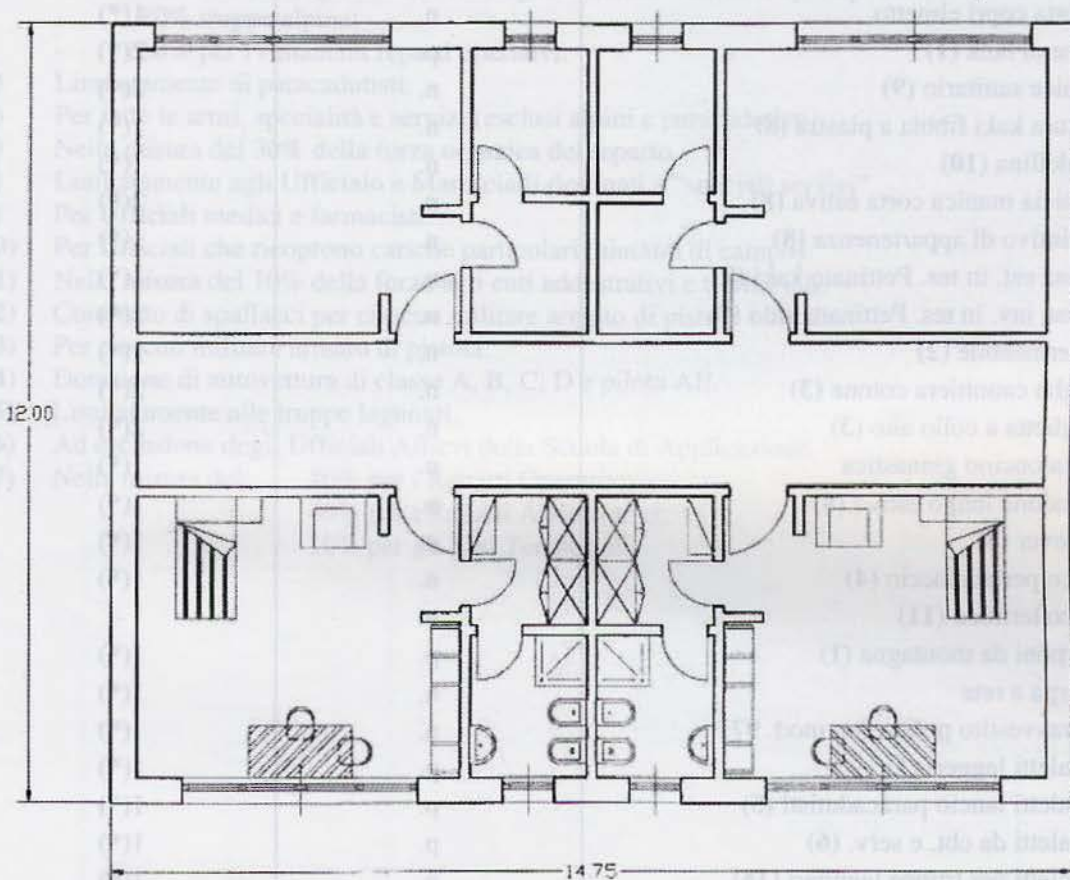
**TOTALI**

(a)+(b)+(c)	8.865.360
ritenute previdenziali su indennità di 1 <sup>ma</sup> sistemazione lorda <sup>(*)</sup>	- 217.189
ritenute erariali (I.R.Pe.F.- aliquota 26,5%) su indennità di 1 <sup>ma</sup> sistemazione netta <sup>(*)</sup> £.	- 856.953
<b>Netto alla mano</b>	<b>£. 7.791.218</b>

<sup>(\*)</sup> il calcolo delle ritenute previdenziali ed erariali è stato effettuato tenendo conto delle riduzioni di imponibile, rappresentato della indennità di 1<sup>ma</sup> sistemazione, ai fini previdenziali ed erariali (le relative ritenute sono state calcolate sul 50%, fino al limite dei 3 milioni, e sul 100% per la parte eccedente.)



## TIPOLOGIA ALLOGGIATIVA PER DIRIGENTE



**SERIE V.E AGGIUNTIVA N.1 PER UFFICIALI**

<b>MATERIALE</b>	<b>Un di Mis.</b>	<b>SPETTANZA</b>
Berrettino in maglia di lana	n.	1(*)
Berrettino uniforme da cbt. e ser.	n.	2(*)
Berretto da montagna kaki (1)	n.	2(*)
Bracciale catarifrangente (7)	n.	-
Calotta copri elmetto	n.	1(*)
Calze di lana (1)	p.	2(*)
Camice sanitario (9)	n.	2(*)
Cintura kaki fibbia a piastra (8)	n.	1(*)
Cordellina (10)	n.	1(*)
Camicia manica corta estiva (8)	n.	2(*)
Distintivo di appartenenza (8)	n.	1(*)
Divisa est. in tes. Pettinato kaki (8)	n.	1(*)
Divisa inv. in tes. Pettinato kaki (8)	n.	2(*)
Impermeabile (2)	n.	1(*)
Maglia canottiera cotone (3)	n.	2(*)
Maglietta a collo alto (3)	n.	2(*)
Pantaloncino ginnastica	n.	1(*)
Pantalone lungo estivo (8)	n.	1(*)
Pullover (8)	n.	1(*)
Sacco per addiaccio (4)	n.	1(*)
Sacco termico (11)	n.	-
Scarponi da montagna (1)	p.	1(*)
Sciarpa a rete	n.	1(*)
Sopravvestito policromo mod. 97	n.	1(*)
Stivaletti leggeri (1)	p.	1(*)
Stivaletti lancio paracadutisti (5)	p.	1(*)
Stivaletti da cbt. e serv. (6)	p.	1(*)
Stivaletti per truppe lagunari (15)	p.	1(*)
Targhette porta nome	n.	2(*)
Tuta sportiva (16)	n.	1(*)
Uniforme da cbt e serv. (2)	n.	2(*)
Zaino e zainetto tattico (17)	n.	1
Cinturone (12)	n.	1(*)
Correggiolo (13)	n.	1(*)
Fondina (13)	n.	1(*)
Fondina sottogiacca (14)	n.	3(*)
Passante per sciabola	n.	1(*)



**NOTE :**

- (\*) In distribuzione individuale.
- (1) Limitatamente alle truppe alpine.
- (2) Completo di distintivo di grado.
- (3) Completa di distintivo di grado.
- (4) Nella misura delle seguenti percentuali della forza:
  - 100% B. par.; rgt. a. msl.; contingente italiano A.M.F.; cp. Alp. Par.;
  - 80% truppe alpine;
  - 60% per i rimanenti reparti operativi.
- (5) Limitatamente ai paracadutisti.
- (6) Per tutte le armi, specialità e servizi (esclusi alpini e paracadutisti).
- (7) Nella misura del 30% della forza organica del reparto.
- (8) Limitatamente agli Ufficiali e Marescialli destinati a "speciali servizi".
- (9) Per Ufficiali medici e farmacisti.
- (10) Per Ufficiali che ricoprono cariche particolari (aiutanti di campo).
- (11) Nella misura del 10% della forza agli enti addestrativi e territoriali.
- (12) Completo di spallacci per ciascun militare armato di pistola o fucile.
- (13) Per ciascun militare armato di pistola.
- (14) Dotazione di autovettura di classe A, B, C, D e pilota AE.
- (15) Limitatamente alle truppe lagunari.
- (16) Ad esclusione degli Ufficiali Allievi della Scuola di Applicazione.
- (17) Nella misura del:
  - 80% per i Reparti Operativi;
  - 40% per i Reparti Addestrativi;
  - 10% per gli Enti Territoriali.

## DURATA MINIMA DEI PRINCIPALI MATERIALI DI VESTIARIO ED EQUIPAGGIAMENTO PER GLI UFFICIALI

MATERIALE	DURATA (in mesi)
Accappatoio da bagno	12
Asciugamano cotone bianco a spugna	12
Basco maglia lana	12
Berrettino	12
Berrettino verde oliva	12
Berretto rigido invernale/estivo	48
Berretto da montagna kaki	12
Borraccia e tazza in alluminio con fodera	36
Borsa con accessori per cucire	12
Borsa da viaggio	36
Borsa valigia	36
Buffetteria	48
Calze lunghe di cotone	12
Calze di lana	12
Calze cotone kaki da passeggio	12
Calze lunghe kaki (in mista fibra poliammidica)	12
Camicia manica corta estiva.	12
Camicia kaki maniche lunghe	12
Cappello truppe montagna con nappina e penna	12
Cintura kaki con fibbia a piastra	12
Coltello tascabile	36
Cravatta	12
Cucchiaio acciaio inox	120
Divisa invernale misto lana	12
Divisa invernale pura lana	48
Divisa estiva pura lana	48
Forchetta acciaio inox	120
Fregi basco/berretto da montagna/berretto rigido	12
Gavetta a 3 elementi	36
Guanti in pelle	24
Impermeabile	24
Lucchetto per zaineria	26
Maglia canottiera	12
Pantaloni lunghi estivi	12
Pullover	12
Sacco per addiaccio	48
Sacchetto tela biancheria	12
Scarpe basse marrone	12
Scarpette ginnastica	12
Scarponi da montagna	12
Slip	12
Spazzola per abiti	12
Spazzola per grasso	12
Spazzola per scarpe	12
Stivaletti da combattimento e servizio	12
Tuta sportiva	12
Uniforme da combattimento e servizio	12
Valigia	36
Zaino e Zainetto tattico	36



## RAZIONE VIVERI NORMALE (Composizione Ordinaria)

Generi		Quantità
Acqua minerale	cl.	100
Caffè	gr.	4
Carne di bue fresca o congelata al netto di osso	gr.	200
Confettura frutta	gr.	17
Formaggio da tavola	gr.	30
Formaggio grana da raspa	gr.	10
Frutta fresca	gr.	300
Latte	cl.	20
Legumi secchi	gr.	36
Olio di arachide	cl.	2
Olio di oliva	cl.	2
Pane	gr.	250
Pasta	gr.	180
Pomodori pelati	gr.	70
Riso	gr.	40
Sale comune	gr.	15
Sale fino	gr.	5
Tonno o tonnidi sott'olio	gr.	20
Verdura fresca	gr.	400
Vino	cl.	23
Zucchero semolato	gr.	15

Segue **ALLEGATO "L-1"** all'Annesso XI

## **RAZIONE VIVERI NORMALE** (Composizione Media)

Generi	Composizione ordinaria		Integrazione vitto	Composizione media
Acqua minerale	cl.	100	50	150
Biscotto dolce	gr.	0	50	50
Caffè	gr.	4	0	4
Carne di bue fresca o congelata al netto di osso	gr.	200	20	220
Confettura frutta	gr.	17	0	17
Formaggio da tavola	gr.	30	3	33
Formaggio grana da raspa	gr.	10	1	11
Frutta fresca	gr.	300	24	324
Latte	cl.	20	10	30
Legumi secchi	gr.	36	2	38
Olio di arachide	cl.	2	0,2	2,2
Olio di oliva	cl.	2	0,2	2,2
Pane	gr.	250	20	270
Pasta	gr.	180	15	195
Pomodori pelati	gr.	70	6	76
Riso	gr.	40	3	43
Sale comune	gr.	15	1	16
Sale fino	gr.	5	0	5
Tonno o tonnidi sott'olio	gr.	20	2	22
Verdura fresca	gr.	400	10	410
Vino	cl.	23	2	25
Zucchero semolato	gr.	15	1	16



## RAZIONE VIVERI NORMALE (Composizione Pesante)

Generi	Composizione ordinaria		Integrazione vitto	Composizione Pesante
Acqua minerale	cl.	100	50	150
Biscotto dolce	gr.	0	75	75
Caffè	gr.	4	1	5
Carne di bue fresca o congelata al netto di osso	gr.	200	40	240
Cioccolato fondente	gr.	0	25	25
Confettura frutta	gr.	17	0	17
Formaggio da tavola	gr.	30	6	36
Formaggio grana da raspa	gr.	10	2	12
Frutta fresca	gr.	300	50	350
Latte	cl.	20	11	31
Legumi secchi	gr.	36	4	40
Olio di arachide	cl.	2	0,4	2,4
Olio di oliva	cl.	2	0,4	2,4
Pane	gr.	250	40	290
Pasta	gr.	180	30	210
Pomodori pelati	gr.	70	12	82
Riso	gr.	40	6	46
Sale comune	gr.	15	2	17
Sale fino	gr.	5	0	5
Tonno o tonnidi sott'olio	gr.	20	4	24
Verdura fresca	gr.	400	20	420
Vino	cl.	23	4	27
Zucchero semolato	gr.	15	2	17

## SINTESI DEI PRINCIPALI CASI DI CORRESPONSIONE DEI GENERI DI CONFORTO (spettanze giornaliere)

### 1. MILITARI IN SERVIZIO DI ORDINE PUBBLICO

- Caffè tostato	gr. 10
- Zucchero semolato	gr. 20
- Cioccolato extrafondente	gr. 50
- Biscotti dolci	gr. 50
- Cordiale	cl. 3

### 2. MILITARI IN SERVIZIO NOTTURNO

- Caffè tostato	gr. 10
- Zucchero semolato	gr. 20
- Cordiale	cl. 3

### 3. MILITARI DONATORI DI SANGUE (somministrazione limitata ad una sola giornata)

- Brioches fresche o in involucri di cellophane	n.2-gr. 80
- Bevanda fresca (thè freddo o aranciata)	cl. 20

*ovvero, in alternativa:*

- latte (con gr. 1,8 di caffè)	cl. 25
--------------------------------	--------

*oppure:*

- cacao solubile	gr. 8
------------------	-------

*oppure:*

- the (una bustina)	gr. 1,75
---------------------	----------



**ASSISTENZA SANITARIA**

<b>PRESTAZIONI</b>	<b>SERVIZIO SANITARIO MILITARE</b>	<b>DOVE</b>	<b>COME</b>	<b>SERVIZIO SANITARIO NAZIONALE</b>
<b>Medicina generale (di base)</b>	Assenza di norme giuridico-amministrative che regolano l'accesso alle prestazioni	Infermerie di Corpo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visita di incorporamento</li> <li>• visita medica mattinale</li> <li>• visita medica pomeridiana</li> <li>• ricovero per patologie lievi</li> <li>• dispensazione farmaci</li> <li>• vaccinazioni</li> <li>• educazione sanitaria</li> </ul>	Diritto di accesso alle prestazioni dei medici di medicina generale, in quanto iscritti al Servizio Sanitario Nazionale.
<b>Visite specialistiche ambulatoriali, esami strumentali e di laboratorio</b>	Assistenza continuativa dietro pagamento della compartecipazione alla spesa (ticket) o gratuita in caso di prestazioni correlate a infermità dipendenti da causa di servizio	Ospedali Militari e Centri Militari di Medicina Legale	Visite odontoiatriche, oculistiche, otorinolaringoiatriche, ortopediche, dermatologiche, psichiatriche, radiografie, ecografie, TAC, RMN, esami ematochimici, ecc.	Diritto di accesso alle prestazioni del Servizio Sanitario Nazionale mediante pagamento dei corrispettivi ticket.
<b>Visite di medicina del lavoro</b>	assistenza continuativa e gratuita	Servizi di medicina del lavoro ed Ospedali Militari	Visite preventive e periodiche con esami strumentali e di laboratorio per gli addetti a lavorazioni nocive (videoterminalisti, addetti telecomunicazioni, operatori laser, ecc.).	Eventuali prestazioni effettuate da presidi del Servizio Sanitario Nazionale sono comunque a carico dell'Amministrazione Difesa.
<b>Ricovero e cura</b>	assistenza continuativa e gratuita	Ospedali Militari	Ricoveri di urgenza, in regime ordinario e di day-hospital a fini diagnostici e terapeutici. In caso si rendano necessarie cure presso Centri di altissima specializzazione all'estero, l'Amministrazione Difesa assicura la prestazione congiuntamente al Servizio Sanitario Nazionale. Qualora l'assistito intenda avvalersi di un consulente esterno di sua fiducia, non strutturato presso l'Ente Militare, i relativi oneri resteranno a suo carico.	Accesso a scelta alle analoghe prestazioni del Servizio Sanitario Nazionale.
<b>Riabilitative e protesiche</b>	assistenza gratuita in caso di prestazioni per infermità dipendenti da causa di servizio, corresponsione di un contributo sotto forma di ticket negli altri casi	Ospedali Militari e Centri Militari di Medicina Legale	Trattamenti di fisiochinesiterapia, fornitura di protesi.	Accesso a scelta alle analoghe prestazioni del Servizio Sanitario Nazionale.

**DECISIONI SANITARIE E PROVVEDIMENTI**

DECISIONE SANITARIA	SITUAZIONE CHE LA DETERMINA	PROVVEDIMENTO	NOTE
RIPOSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lievi patologie di prevedibile lieve durata, per un massimo di 20 gg. calendariali continuativi, che richiedono un modesto intervento terapeutico e che non necessitano di ricovero ospedaliero;</li> <li>- dimissione da uno Stabilimento sanitario militare senza necessità di lic. di convalida (max 5 gg)</li> </ul>	<p>"Non in condizione di prestare servizio per giorni....."</p>	<p>Il provvedimento può essere adottato dall'Ufficiale medico di Reparto nei confronti del personale militare con <u>l'obbligo di accasermamento o in particolari situazioni addestrative e operative</u> (ad es. frequentatori di corso).</p> <p>Il personale a riposo è considerato a tutti gli effetti in servizio, ma esentato da qualunque attività, e deve essere presente al Corpo.</p>
RIPOSO	Come sopra	Licenza straordinaria per gravi motivi o aspettativa	<p>Il provvedimento può essere adottato dal Comandante per il personale militare <u>senza obbligo di accasermamento</u>.</p> <p>L'assenza per malattia deve essere documentata da idonea certificazione medica (rilasciata, di massima, dal medico curante), senza preventiva sanzione da parte dell'autorità sanitaria militare.</p>
RICOVERO OSPEDALIERO	Infermità ritenute temporaneamente inabilitanti	Licenza straordinaria o aspettativa	<p>Il periodo di ricovero in luogo di cura non è computato ai fini del compimento del periodo massimo di aspettativa o di licenza straordinaria solo in caso di lesioni o infermità riportate per cause di servizio.</p>



**ASSENZE PER MALATTIA O INFERMITA'**

PROVVEDIMENTO	MOTIVAZIONI	PROCEDURE
LICENZA STRAORDINARIA PER GRAVI MOTIVI	<p>Può essere concessa anche nel caso di assenza per malattia o infermità.</p> <p>Il militare ammalato è tenuto a far pervenire tempestivamente (anche a mezzo telefax) la certificazione sanitaria all'Ente di appartenenza.</p>	<p>Può essere concessa dal Comandante di Corpo sulla base di un certificato medico rilasciato da :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Medico curante;</li> <li>– Ufficiale medico di Corpo;</li> <li>– Altro medico (in caso di particolari situazioni che non consentano di ricorrere al medico curante);</li> <li>– Struttura sanitaria pubblica.</li> </ul> <p>Al termine della licenza il militare deve essere sottoposto a visita di controllo a cura dell'Ufficiale medico dell'Ente di appartenenza.</p>
LICENZA STRAORDINARIA DI CONVALESCENZA	<p>Consegue, di norma, ad infermità maggiormente impegnative che richiedono un congruo periodo di tempo per il pieno recupero psico – fisico del soggetto.</p> <p>Decorre dal primo giorno di assenza.</p>	<p>E' concessa su proposta del Direttore di uno Stabilimento sanitario militare (se non superiore a 60 gg) o previa visita presso la Commissione Medica Ospedaliera (se superiore a 60 gg). La visita collegiale è, comunque, obbligatoria per tutte le licenze di convalida comportanti un provvedimento di stato (aspettativa, riforma, ecc).</p>
ASPETTATIVA PER INFERMITA' O MALATTIA	<p>Può riguardare le seguenti ipotesi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- patologie gravi di presumibile lunga durata (visita in CMO);</li> <li>- patologie lievi e di breve durata (per assenze superiori a 7 gg continuativi), su domanda dell'interessato e previo parere dell'Ufficiale medico del Corpo.</li> </ul> <p>Entro il tetto massimo dei 45 gg calendariali cumulativi di licenza straordinaria, il militare ha la facoltà di optare per la concessione dell'aspettativa in luogo della licenza di convalida o della licenza per gravi motivi.</p> <p>Per assenze oltre i 45 gg calendariali l'unica posizione in cui può trovarsi il militare assente per malattia è quella di aspettativa.</p>	<p>Provvedimento emesso dall'Amministrazione Centrale (PERSOMIL) a seguito dei giudizi medico-legali espressi dagli organi sanitari militari competenti (d'ufficio o a domanda).</p> <p>L'aspettativa per infermità non può superare i 2 anni nel quinquennio e previa la concessione dei periodi di licenza non ancora fruiti.</p> <p>Il periodo di ricovero in luoghi di cura a seguito di ferite o lesioni riportate per cause di servizio non è computato ai fini del compimento del periodo massimo di aspettativa.</p> <p>Fino a completa guarigione clinica, i periodi di assenza del personale dovuti a ferite o lesioni traumatiche riportate in servizio, che non comportino inidoneità assoluta al servizio, non sono computati ai fini del compimento del periodo massimo di aspettativa.</p>



## LA RAPPRESENTANZA MILITARE

(Stralcio della direttiva del Ca. SME n. 3455/02/106 in data 4 giu. '99)

### 1. PREMESSA

----- omissis -----

### 2. LA R.M.: PRECEDENTI E SITUAZIONE

La R.M. è stata istituita nell'ambito della **Legge 11 luglio 1978, n. 382**, "Norme di principio sulla disciplina militare"; normativa che, nel conferire fondamento legislativo ai diritti e doveri del *citadino militare*, ha, per la prima volta nel nostro ordinamento, dato voce alle istanze ed ai bisogni collettivi del personale, affidando tale voce ad appositi organismi collegiali che si pongono come una componente **interna all'organizzazione militare**, in grado di fornire un contributo di pensiero propositivo e costruttivo nel quadro di un rapporto di leale collaborazione con il Comandante corrispondente e, quindi, in ultima analisi, **a sostegno del processo decisionale dell'Autorità gerarchica**.

Con tale soluzione, in buona sostanza, il "Legislatore" del 1978 ha voluto, contestualmente, conseguire un duplice ordine di obiettivi:

- conferire il massimo spessore al concetto di **partecipazione** del personale – per il tramite dei propri organi di rappresentanza – **alla formazione della volontà dei Comandanti** ai vari livelli in tutte le materie afferenti al benessere ed alla qualità della vita del personale, ovvero ad altre comunque d'interesse, purché le stesse risultino non interferenti con le relazioni gerarchiche e l'attività operativo/addestrativa;
- ribadire l'importanza e la necessità che anche il personale militare potesse disporre di strumenti idonei a tutelare i propri interessi collettivi, sia pure secondo modalità che non pregiudicassero l'efficienza e la funzionalità dell'ordinamento (art. 18, 19 e 20 della Legge n. 382/1978).

Con ciò si è codificato legislativamente il concetto fondamentale che i Comandanti devono "Comandare" nell'accezione più ampia del termine, ossia pensare e provvedere alla cura degli interessi morali e materiali dei propri dipendenti in un contesto di **disciplina partecipativa**.

In sintesi, si può senz'altro affermare che l'istituto della Rappresentanza Militare fu concepito come uno strumento adeguato alla rappresentazione e tutela - nelle sedi adeguate - degli interessi del personale in materia di trattamento economico, assistenza ecc., nonché in tutti quei settori, che costituiscono oggetto della attività proprie delle associazioni sindacali, pur **rimanendo comunque differenziata da queste ultime in modo netto e per diversi aspetti fondamentali**.

L'originario quadro di riferimento funzionale e strutturale dell'istituto della R.M. è **stato modificato da vari provvedimenti normativi successivamente intervenuti**.



In merito, è sufficiente ricordare:

- **la legge 1° aprile 1981, n. 121**, che, omogeneizzando il trattamento economico del personale dell'Arma dei Carabinieri e della Guardia di Finanza a quello della Polizia di Stato, ha, di fatto, inciso sulle funzioni del COCER Interforze quale organismo deputato a trattare le problematiche di carattere economico di comune interesse della generalità dei militari;
- **la legge 24 dicembre 1986, n. 958**, concernente il servizio militare di leva, che, consentendo a tale personale di entrare a far parte del COCER, ha modificato l'equilibrio interno di tale Consiglio introducendovi problematiche non omogenee con quelle del personale di carriera;
- **la legge 6 marzo 1992, n. 216**, ed i decreti legislativi di attuazione del 1995, che istituendo apposita concertazione interministeriale per la disciplina del rapporto d'impiego del personale militare (escluso quello dirigente e di leva) con la partecipazione attiva della R.M. (**Decreto Legislativo n. 195**), nonché nuovi ruoli di personale all'interno della preesistente categoria dei Sottufficiali (**Decreti Legislativi n. 196, 197, 198 e 199**), hanno determinato l'esigenza di una revisione dell'attuale articolazione del personale per categorie.

Agli effetti di tali provvedimenti, si sono aggiunte, nel tempo, **le alterazioni e le carenze**, specie sul piano funzionale e su quello delle procedure, derivanti dalla rigida applicazione dei regolamenti attuativi della Legge istitutiva (**Regolamento di attuazione della R.M. - RARM; Regolamento interno per l'organizzazione e il funzionamento della R.M. - RIRM**), rispettivamente approvati con il **D.P.R. 4 novembre 1979, n. 691** e con il **D.M. 9 ottobre 1985**. Tutto ciò ha comportato, soprattutto per il COCER, **crescenti difficoltà di funzionamento** che, a loro volta, hanno favorito il progressivo affermarsi di iniziative e comportamenti autonomi a volte distanti tra le varie componenti e categorie. La conseguenza è stata un **decadimento dell'efficienza** di tutto il sistema rappresentativo ed una proliferazione di iniziative dispersive ed onerose.

### **3. LA R.M.: PROSPETTIVE FUTURE**

L'esigenza di **rivedere le norme che regolano la R.M.** - ancorché le **pronunce della Corte Costituzionale** hanno, nel tempo, perfezionato il sistema rimuovendo, di volta in volta, condizionamenti non più aggiornati e fornendo interpretazioni chiarificatrici - è diventata pertanto **urgente e necessaria**, ed in questo senso sono state presentate in Parlamento diverse proposte di legge con l'intento di adeguare, secondo differenti punti di vista, la struttura ed il funzionamento della R.M. alle nuove situazioni ed esigenze. In sostanza, lo sforzo del "Legislatore" continua tutt'oggi attraverso la legge di riforma della R.M. con il **disegno di legge** in corso di esame da parte della Commissione Difesa del Senato in sede deliberante (**a.S. n. 3464**).

In conformità con le ripetute audizioni tenute presso le Commissioni Difesa della Camera dei Deputati e del Senato della Repubblica dal Capo di Stato Maggiore della Difesa pro-tempore, rispettivamente nel 1997 e al termine dello scorso anno, si ritiene che tale progetto di legge **realizzi il massimo delle aperture compatibili tra le esigenze dell'organizzazione militare** - coincidenti con la necessità di assicurare la piena funzionalità dello strumento militare - **e la tutela degli interessi del personale.**



Non a caso, l'accennata riforma, con avveduta saggezza, **ribadisce, nei principi fondamentali, il disegno originale** voluto dal "Legislatore" del '78: una rappresentanza, cioè, che - pur nella ricerca di ogni possibile affinamento del sistema per migliorare la rappresentatività, la funzionalità e la competenza degli organismi preposti alla tutela degli interessi del personale - si mantenga **interna all'ordinamento militare** e non si contrapponga, ma **collabori** dialetticamente - a sostegno e stimolo - con i Comandanti nella cura degli interessi morali e materiali dei militari.

Inoltre, molto sinteticamente e con particolare riferimento ai "collegamenti funzionali" da attivare in ambito R.M., appare utile evidenziare che nel citato d.d.l. sono contenute alcune nuove disposizioni che prevedono sia **l'obbligatorietà dell'acquisizione del parere degli organi rappresentativi sulle iniziative legislative del Governo concernenti i settori di interesse della R.M.** sia la **possibilità di instaurare contatti diretti con amministrazioni diverse da quelle della Difesa** per la illustrazione di problematiche di interesse ricadenti nelle competenze di altri Dicasteri.

Tuttavia, il **difficile equilibrio prefigurato dall'a.S. n. 3464**, fra la tutela degli interessi del personale e la necessità di assicurare la piena funzionalità ed efficienza dello strumento militare, **appare mantenibile soltanto se si verificheranno almeno tre condizioni irrinunciabili.**

Innanzitutto appare necessario che **l'attività di R.M. rimanga nell'ambito delle attività di servizio** e, come tale, continui ad esplicarsi nel rispetto di intese specifiche con i Comandanti corrispondenti agli Organismi rappresentativi.

Secondariamente, è opportuno che sia mantenuta **inalterata e indiscussa la competenza della linea di comando relativamente alle materie quali l'ordinamento, l'addestramento, le operazioni, il rapporto gerarchico funzionale, l'impiego del personale e il supporto logistico - operativo**, in quanto **confusioni di ruolo in tali settori di responsabilità** svuoterebbero l'essenza del rapporto gerarchico e pregiudicherebbero la possibilità di decisioni rapide ed immediate. **Questo, però, non preclude affatto ai Comandanti la possibilità/opportunità di informare e raccogliere i pareri della R.M. su provvedimenti di interesse generale, anche quando attinenti ai citati settori, specie se detti provvedimenti incidono sulla qualità della vita di tutto il personale.**

Infine, è conveniente che si pervenga ad una **composizione paritetica dei consigli** o, quanto meno, non sia snaturata la disposizione del d.d.l. che individua criteri compositivi secondo vincoli di proporzionalità (min. 2, max 4 delegati per categoria) più contenuti di quelli in vigore e, contestualmente, che **sia attribuito alle commissioni di categoria il potere deliberante**, per evitare la possibile compressione delle istanze di categoria da parte di maggioranze esterne e precostituite.

In sintesi, è **auspicabile che il disegno di legge in argomento sia approvato al più presto, anche al fine di consegnare al personale militare un sistema rappresentativo più efficiente, più chiaro e trasparente, in cui ciascun individuo interpreti il proprio mandato come un diritto-dovere da esercitare per il bene comune della collettività militare e in cui ciascuna componente sappia riconoscersi e svolgere il proprio compito senza sentirsi controparte di alcuno.**



#### **4. LA R.M.: LE ATTIVITA' PIU' SIGNIFICATIVE**

Il riferimento s'impone, innanzitutto, all'organo centrale della rappresentanza (COCER), il quale, oltre a fornire pareri su tutti i provvedimenti legislativi di interesse del personale militare e a svolgere la tradizionale attività propositiva e consultiva propria del suo livello, partecipa in modo sempre più incisivo anche ai lavori di concertazione per il rinnovo del trattamento economico del personale militare non dirigente. In particolare, i contenuti della normativa che disciplina la predetta attività di concertazione (il già citato Decreto Legislativo 12 maggio 1995, n. 195) hanno conferito un maggior "peso" e una "nuova veste" alla R.M., in considerazione delle più gravose responsabilità derivanti dalla partecipazione attiva ai lavori di "concertazione" i cui risultati, ad "accordo raggiunto", devono essere divulgati, anche a cura delle Sezioni di Forza Armata del COCER, al personale interessato.

Per tale delicatissimo aspetto preme sottolineare che, con frequenza biennale, al "tavolo negoziale" attivato presso il Dipartimento della Funzione Pubblica, dove vengono svolte le trattative inerenti agli aspetti normativi e retributivi del rapporto di impiego dei componenti il Comparto Difesa, si riuniscono i rappresentanti del Ministero per la Funzione Pubblica, del Tesoro e della Difesa nel cui ambito partecipano i delegati del Capo di Stato Maggiore della Difesa ed i rappresentanti delle Sezioni Esercito, Marina e Aeronautica del COCER. Di conseguenza, si fanno sempre più frequenti i contatti che i rappresentanti, nell'ambito delle delegazioni previste, hanno con le competenti autorità governative e politiche per esaminare le materie oggetto dell'attività di concertazione che riguardano soprattutto:

----- omissis -----

E' evidente che tale attività riguarda, "a cascata", tutte le componenti della R.M. che, oltre all'accresciuto "peso" a livello centrale, hanno ormai acquisito anche una innegabile influenza sulle situazioni locali. Giova infatti rimarcare, in merito alle attività di cui sopra, che la vigente normativa (**D.P.R. n. 394/1995**) prevede che prima dell'avvio delle procedure di concertazione i **Consigli Intermedi della Rappresentanza (COIR)** siano sentiti in ordine alla predisposizione della bozza del relativo documento (in futuro, per effetto di un recente provvedimento in corso di pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale, i COIR dovranno essere sentiti anche durante lo svolgimento dei lavori). In tali circostanze, peraltro, è prevista anche la partecipazione di delegati dei **Consigli di Base**. La citata normativa prevede, inoltre, che presso le singole "Unità di Base" i delegati COBAR **facciano parte degli organi di verifica della qualità e salubrità dei servizi mensa e degli spacci, per lo sviluppo delle attività di protezione sociale**, ecc..

#### **5. I COMANDANTI E LA R.M.**

##### **a. Principi generali**

Per quanto accennato, ne consegue l'ormai inderogabile necessità per i Comandanti di avvalersi attivamente - attraverso il concorso sinergico di tutte le componenti dell'Unità - della collaborazione degli "organismi affiancati", rendendo i delegati soggetti attivi e, quindi, anche partecipi delle decisioni che afferiscono al benessere e alla "qualità della vita" in senso lato.



Segue **ALLEGATO "Q-1"** all'Annesso XI

I Comandanti ai vari livelli dovranno, pertanto, **agevolare, senza riserve, l'attività di esercizio della rappresentanza** per tutta la durata del mandato e, in particolare, **ricercare e creare le condizioni più favorevoli per conciliare l'incarico di servizio con quello di delegato.**

Ciò anche nella considerazione che l'attività da svolgere nell'ambito dei citati Consigli - specie a livello COIR e COCER - **deve essere considerata prioritaria rispetto ad ogni altro impiego, compresi quelli svolti al di fuori del territorio nazionale.** Appare quindi indispensabile che i Comandanti interessati si facciano carico di prevedere anche eventuali affiancamenti e/o sostituzioni nell'incarico ricoperto dal rappresentante eletto.

Non da meno deve essere l'attenzione posta nei confronti del supporto e degli ausili tecnici necessari per la **consultazione, lo studio e l'elaborazione** - presso i rispettivi Comandi collegati - della documentazione di competenza e di interesse. In particolare, connessa con la suddetta esigenza vi è quella finalizzata a garantire - a partire dalle "Unità di Base" - la disponibilità, ove possibile a titolo esclusivo, di un locale idoneo da adibire ad **"aula COBAR"**, con arredi atti a consentire il corretto funzionamento dell'Organismo, ivi compresa la conservazione del carteggio.

Si annette particolare importanza a questi due aspetti - che solo apparentemente sembrano di dettaglio, ma in realtà **sottendono ad un alto indice di attenzione nei confronti dell'Istituto in parola** - atteso che ancora oggi, in sede di incontri periodici con i delegati della Sezione Esercito del COCER e con quelli degli altri "Consigli" ed in occasione delle mie visite alle Unità, vengono prospettate situazioni non adeguate alle esigenze.

Si sottolinea, inoltre, la necessità di inserire nell'elenco degli indirizzi, per la distribuzione dei documenti riguardanti le materie di loro interesse, gli organi della R.M.. Tale procedura si rende necessaria, oltre che per **assicurare una corretta informazione fino ai Consigli dei livelli ordinativi più bassi**, anche per consentire ai delegati il pieno e cosciente esercizio del mandato rappresentativo. -----

Un forte richiamo, per concludere, **all'attenzione scrupolosa da riservare ai procedimenti elettorali da porre in essere in sede di elezione dei rappresentanti.**

Recentemente si è dovuto procedere all'annullamento degli atti di proclamazione degli eletti in una certa categoria in quanto, gli stessi, non erano in possesso dei prescritti requisiti di legge, giusto quanto previsto dall'art. 18, comma 7 della **legge 382/78** e dall'art. 19, commi 6 e 10 del Regolamento di attuazione della Rappresentanza Militare. In qualche altro caso, sono sorti dei "contenziosi" in quanto l'attività di propaganda - prevista dall'art. 22 del RARM - non si è svolta regolarmente.

Al riguardo, si invitano tutti i Comandanti ed i responsabili ai vari livelli a porre la più scrupolosa attenzione a quanto previsto dalla legge e dal Regolamento vigente.

#### b. **Memento**

In sostanza, volendo in pochissime parole sintetizzare il rapporto/confronto che deve intercorrere tra la linea di comando e la R.M., occorre sempre e comunque ricordare



che il compito istituzionale:

- dei Comandanti: è il perseguimento e la salvaguardia dell'efficienza operativa dei propri Enti/Reparti/Unità;
- della Rappresentanza Militare: è la tutela degli interessi generali del personale militare.

Nell'osservanza delle rispettive competenze istituzionali e nella composizione – reciproca, sinergica ed equilibrata – delle suindicate differenti esigenze, peraltro solo apparentemente contrastanti, risiede il segreto ed il successo del corretto rapporto che deve quotidianamente intercorrere tra i Comandanti e i Rappresentanti del Personale.

#### **6. LA R.M.: ISTITUTO INTERNO ALL'ORDINAMENTO MILITARE O VERO E PROPRIO SINDACATO?**

A questo proposito, appare indubitabile che il giudizio pendente presso la Corte Costituzionale in ordine alla legittimità del divieto di costituzione (o di adesione) di associazioni professionali a carattere sindacale, imposto ai militari dall'art. 8 della legge 382/78, abbia alimentato aspettative in tal senso. Da un punto di vista prettamente logico, la R.M. non può in alcun modo essere assimilata ad un'organizzazione sindacale – laddove per quest'ultima si intenda una organizzazione deputata a svolgere attività negoziale esclusiva – in quanto, quale appartenente all'ordinamento militare, la R.M. non può essere in contrapposizione al Vertice dell'amministrazione. La conclusione di un accordo negoziale, infatti, è il raggiungimento di un'intesa tra due parti contrapposte che agiscono in posizione paritaria difendendo interessi contrastanti anche in modo determinato e tenace, atteso che, trattandosi della disciplina del rapporto d'impiego, costituiscono argomento di decisiva importanza.

Appare del tutto chiaro, quindi, che l'assunzione da parte dei rappresentanti del personale di una posizione antagonista agli organi di vertice risulta assolutamente inconciliabile con i doveri derivanti dal rapporto gerarchico e dall'obbedienza – intesa come esecuzione pronta e leale degli ordini attinenti al servizio e alla disciplina – che costituiscono i cardini su cui poggia l'efficacia dello strumento militare.

In tale contesto, giova, altresì, evidenziare come anche la più recente legislazione, proprio in tema di riforma della Pubblica Amministrazione (D.Lgvo. 29/1993 e successive modificazioni), abbia costantemente indicato le Forze Armate come una categoria di personale meritevole di una particolare disciplina non solo sotto il profilo ordinamentale, ma anche sotto quello della definizione del rapporto d'impiego. In buona sostanza, in perfetta assonanza con il "Legislatore" del 1978, non è auspicabile una soluzione sindacale al problema della R.M. per una serie di motivi tutti conducenti alla possibilità, reale e concreta, che la sindacalizzazione delle relazioni gerarchiche finirebbe per far dimenticare gli aspetti fondamentali che caratterizzano l'organizzazione militare: la comprensione, la stima e la fiducia reciproca, la vicinanza spirituale tra inferiore e superiore, l'adesione cosciente ai sacrifici e alle rinunce che lo status militare richiede per assicurare, a tutti i cittadini, la difesa della Patria – che l'articolo 52 della Costituzione definisce sacro - e la salvaguardia delle libere istituzioni.



Si tratta, quindi, di una incompatibilità intrinseca alla natura delle stesse associazioni sindacali che non possono in alcun modo adattarsi alle caratteristiche di una organizzazione che, come quella militare, valorizza il principio della **gerarchia**, il rapporto di **subordinazione** ed il dovere dell'**obbedienza** in quanto elementi basilari ed essenziali per la sua coesione ed efficienza.

In definitiva, sembra lecito affermare che il Legislatore Costituzionale, davanti a interessi di assoluta rilevanza quale quello della difesa della Patria, **non ha escluso la possibilità di limitare l'esercizio di alcuni diritti**. Lo stesso, consapevole della delicatezza della problematica, ha, tuttavia, previsto che **tale possibilità venga comunque attuata con legge** affinché la sua portata sia, oltretutto contenuta nella misura strettamente necessaria, definita con tutte le garanzie dell'iter parlamentare.

D'altronde la stessa Corte Costituzionale - con la sentenza 1/1956 - ha da tempo chiarito che **l'attribuzione di un diritto non ne esclude la regolamentazione dell'esercizio**, laddove "...Una disciplina delle modalità di esercizio di un diritto, in modo che l'attività di un individuo rivolta al perseguimento dei propri fini si concili con il perseguimento dei fini degli altri, non sarebbe perciò da considerare di per sé violazione o negazione del diritto. E se pure si pensasse che dalla disciplina dell'esercizio può anche derivare indirettamente un certo limite al diritto stesso, bisognerebbe ricordare che il concetto di limite è insito nel diritto e che nell'ambito dell'ordinamento le varie sfere giuridiche devono di necessità limitarsi reciprocamente, perché possano coesistere nell'ordinata convivenza civile."

## **7. CONCLUSIONI**

----- è diventato indispensabile **prendere atto** - semmai ce ne fosse stato bisogno - **del ruolo sempre più importante assunto dalla R.M.**

In tale quadro, è indispensabile che tutto il personale della F.A. faccia quel **salto culturale** necessario che consenta di **superare la competizione** - se non addirittura il **conflitto** - talvolta esistente tra Comandanti e Rappresentanza per giungere alla piena e reciproca **collaborazione**, rivitalizzando quel ruolo propositivo-consultivo che, lo ripeto, configura l'Istituto della R.M..

Per fare questo, è sufficiente guardare a tale Istituto come ad un'organizzazione "erogatrice di servizi", un soggetto, cioè, che produce delle utilità per soddisfare i bisogni dei "clienti", laddove con il termine "cliente" non si intende soltanto il personale appartenente alle varie categorie ma anche l'Istituzione "Esercito" nel suo complesso.

----- si inizi, ovvero si continui, **ad operare nella più completa e totale armonia d'intenti tra linea di comando e R.M. per il conseguimento di quegli obiettivi generali di benessere, di crescita professionale e culturale del personale; conseguimento certamente d'interesse di tutte le categorie e comunque indispensabile alla Forza Armata per poter affrontare nel migliore dei modi possibili le sfide che la impegneranno nel futuro anche molto prossimo.**



# INDICE ANNESSO XI AL VADEMECUM/AGENDA

(I Dirigenti)

1. <u>PREMESSE</u>	pag. 1
2. <u>RIFERIMENTI NOMINATIVI PIÙ SIGNIFICATIVI</u>	pag. 1
3. <u>RECLUTAMENTO</u>	pag. 2
4. <u>STATUS</u>	
a. <u>Ufficiali in servizio permanente</u>	pag. 3
b. <u>Ufficiali in congedo</u>	pag. 3
c. <u>Ufficiali in congedo assoluto</u>	pag. 4
d. <u>Disposizioni a fatto comune</u>	pag. 4
5. <u>AVANZAMENTI</u>	pag. 4
6. <u>DOCUMENTAZIONE CARATTERISTICA E MATRICOLARE</u>	pag. 4
7. <u>IMPIEGO</u>	
a. <u>Ufficiali delle varie armi</u>	pag. 9
(1) <u>Colonnelli</u>	pag. 9
(2) <u>Brigadier Generali</u>	pag. 9
(3) <u>Maggior Generali</u>	pag. 9
(4) <u>Tenenti Generali</u>	pag. 10
(5) <u>Criteri d'impiego all'estero</u>	pag. 10
b. <u>Ufficiali del Corpo degli Ingegneri e dei Corpi Logistici</u>	pag. 10
(1) <u>Ufficiali del Corpo Ingegneri</u>	pag. 10
(2) <u>Ufficiali dei Corpi Logistici</u>	pag. 11
8. <u>CORSI DI PROFESSIONALIZZAZIONE</u>	pag. 11
9. <u>LICENZE E PERMESSI</u>	
a. <u>Licenza ordinaria</u>	pag. 12
(1) <u>Orario di lavoro articolato su 5 giorni settimanali</u>	pag. 12
(2) <u>Orario di lavoro articolato su 6 giorni settimanali</u>	pag. 12
b. <u>Licenza straordinaria</u>	pag. 13
c. <u>Permessi brevi</u>	pag. 13
d. <u>Presidenze</u>	pag. 14
10. <u>SERVIZI E ROLUPPI</u>	
a. <u>Servizi generali</u>	pag. 14
b. <u>Servizi interni al comando</u>	pag. 14

INDICE

# INDICE ANNESSO XI AL VADEMECUM/AGENDA

(I Dirigenti)

1. <u>PREMESSA</u>	pag. 1
2. <u>RIFERIMENTI NORMATIVI PIU' SIGNIFICATIVI</u>	pag. 2
3. <u>RECLUTAMENTO</u>	pag. 2
4. <u>STATUS</u>	
a. <u>Ufficiali in servizio permanente</u>	pag. 3
b. <u>Ufficiali in congedo</u>	pag. 3
c. <u>Ufficiali in congedo assoluto</u>	pag. 4
d. <u>Disposizioni a fattor comune</u>	pag. 4
5. <u>AVANZAMENTO</u>	pag. 4
6. <u>DOCUMENTAZIONE CARATTERISTICA E MATRICOLARE</u>	pag. 6
7. <u>IMPIEGO</u>	
a. <u>Ufficiali delle varie armi</u>	pag. 9
(1) <u>Colonnelli</u>	pag. 9
(2) <u>Brigadier Generali</u>	pag. 9
(3) <u>Maggior Generali</u>	pag. 9
(4) <u>Tenenti Generali</u>	pag. 10
(5) <u>Criteri d'impiego all'estero</u>	pag. 10
b. <u>Ufficiali del Corpo degli Ingegneri e dei Corpi Logistici</u>	pag. 10
(1) <u>Ufficiali del Corpo Ingegneri</u>	pag. 10
(2) <u>Ufficiali dei Corpi Logistici</u>	pag. 11
8. <u>CORSI DI PROFESSIONALIZZAZIONE</u>	pag. 11
9. <u>LICENZE E PERMESSI</u>	
a. <u>Licenza ordinaria</u>	pag. 12
(1) <u>Orario di lavoro articolato su 5 giorni settimanali</u>	pag. 12
(2) <u>Orario di lavoro articolato su 6 giorni settimanali</u>	pag. 12
b. <u>Licenza straordinaria</u>	pag. 13
c. <u>Permessi brevi</u>	pag. 13
d. <u>Precisazioni</u>	pag. 14
10. <u>SERVIZI E RECUPERI</u>	
a. <u>Servizi presidiari</u>	pag. 14
b. <u>Servizi interni di caserma</u>	pag. 14



## **11. COMUNICAZIONE/INFORMAZIONE**

a. <u>Generalità</u>	pag. 14
b. <u>La comunicazione per i Comandanti di reggimento/unità equivalente</u>	pag. 14
(1) <b>Comunicazione interna</b>	pag. 15
(2) <b>Comunicazione esterna</b>	pag. 16
c. <u>La comunicazione per i Comandanti di Brigata/Scuola</u>	pag. 18
(1) <b>Comunicazione interna</b>	pag. 18
(2) <b>Comunicazione esterna</b>	pag. 19
d. <u>La comunicazione per i Comandanti sovraordinati alla Brigata/Scuola</u>	pag. 19

## **12. LA LEADERSHIP E LA COMUNICAZIONE EFFICACE**

a. <u>Generalità</u>	pag. 19
b. <u>Comandanti di reggimento/unità equivalente</u>	pag. 20
(1) <b>Premessa</b>	pag. 20
(2) <b>Lo stile di leadership</b>	pag. 20
(3) <b>I comportamenti valutativi</b>	pag. 21
(4) <b>Gli strumenti per semplificare le comunicazioni</b>	pag. 22
(5) <b>La leadership e la crescita professionale</b>	pag. 23
c. <u>Comandanti di Brigata/Scuola</u>	pag. 24
(1) <b>Premessa</b>	pag. 24
(2) <b>Lo stile di leadership</b>	pag. 25
(3) <b>La pianificazione delle comunicazioni</b>	pag. 25
(4) <b>La leadership e la crescita professionale</b>	pag. 27
d. <u>Comandanti di Comandi Operativi Intermedi</u>	pag. 28
(1) <b>Premessa</b>	pag. 28
(2) <b>La "Generalship" del Comandante di COINT</b>	pag. 28
(3) <b>La comunicazione interna e la crescita organizzativa</b>	pag. 29

## **13. BENESSERE DEL PERSONALE**

a. <u>Organismi di Protezione Sociale</u>	pag. 30
b. <u>Assistenza morale e benessere</u>	pag. 31
c. <u>Contributi per spese di studio</u>	pag. 31
d. <u>Interventi assistenziali-sussidi</u>	pag. 32
e. <u>Alloggi</u>	pag. 32
f. <u>Risorse finanziarie</u>	pag. 33
(1) <b>Capitolo 3883 (ex 1092)</b>	pag. 33
(2) <b>Capitolo 3985 (ex 2501)</b>	pag. 34
(3) <b>Capitolo 3986 (ex 2502)</b>	pag. 34
(4) <b>Capitolo 3990 (ex 2503)</b>	pag. 34
(5) <b>Capitolo 3987 (ex 2503)</b>	pag. 35
(6) <b>Capitolo 3215 (ex 3101)</b>	pag. 35
(7) <b>Capitolo 3216 (ex 3204)</b>	pag. 36

#### **14. TRATTAMENTO ECONOMICO IN ITALIA E ALL'ESTERO**

a. <u>Trattamento economico fisso e continuativo – Trattamento economico fondamentale</u>	pag.	36
(1) <b>Stipendio</b>	pag.	36
(2) <b>Indennità integrativa speciale (i.i.s.)</b>	pag.	38
(3) <b>Assegno pensionabile</b>	pag.	38
b. <u>Trattamento economico fisso e continuativo – Trattamento economico accessorio</u>	pag.	38
(1) <b>Indennità di impiego operativo (i.i.o.)</b>	pag.	38
(2) <b>Indennità di posizione</b>	pag.	39
c. <u>Trattamento economico eventuale</u>	pag.	40
(1) <b>Trasferimenti in ambito nazionale</b>	pag.	40
(2) <b>Trasferimenti all'estero</b>	pag.	41
(3) <b>Missioni in ambito nazionale</b>	pag.	41
(4) <b>Missioni all'estero</b>	pag.	42
(5) <b>Assegno per il nucleo familiare</b>	pag.	43
(6) <b>Compenso per lavoro straordinario</b>	pag.	43
(7) <b>Compenso di alta valenza operativa</b>	pag.	44
d. <u>Trattamento previdenziale ed assistenziale</u>		
(1) <b>Equo indennizzo</b>	pag.	44
(2) <b>Indennità di buonuscita</b>	pag.	45
(3) <b>Piccolo prestito</b>	pag.	45
(4) <b>Cassa Ufficiali</b>	pag.	45

#### **15. SISTEMAZIONE ALLOGGIATIVA**

pag. 46

#### **16. VESTIARIO ED EQUIPAGGIAMENTO**

a. <u>Dotazione</u>	pag.	47
b. <u>Rinnovazione</u>	pag.	47

#### **17. VETTOVAGLIAMENTO**

a. <u>La razione viveri ordinaria</u>	pag.	47
b. <u>Ambienti e modalità di distribuzione</u>	pag.	48

#### **18. SERVIZIO BARBIERE, SARTO, CALZOLAIO E LISCIVIATURA**

a. <u>Servizio di barbiere</u>	pag.	49
b. <u>Servizio di manutenzione vestiario e calzature</u>	pag.	50
c. <u>Lisciviatura vestiario-equipaggiamento</u>	pag.	50

#### **19. ASSISTENZA SANITARIA**

a. <u>Tutela della salute (Diagnosi – Ricovero – Cura)</u>	pag.	50
b. <u>Procedure per l'adozione dei giudizi e dei provvedimenti medico-legali relativi alle assenze per infermità o malattia</u>	pag.	51
c. <u>Decisioni sanitarie e provvedimenti medico-legali</u>	pag.	51
d. <u>Assenze per malattia o infermità</u>	pag.	51



e. <u>Visite di controllo</u>	pag. 51
<b>20. <u>TRASPORTI MILITARI COLLETTIVI</u></b>	pag. 51
<b>21. <u>RAPPRESENTANZA MILITARE</u></b>	
a. <u>Generalità</u>	pag. 52
b. <u>Organizzazione della Rappresentanza Militare</u>	pag. 53
c. <u>Modalità per la costituzione dei Consigli della Rappresentanza Militare</u>	pag. 53
d. <u>Modalità relative allo sviluppo delle attività ai vari livelli</u>	pag. 54
(1) <u>Attività a livello di base</u>	pag. 54
(2) <u>Attività a livello intermedio</u>	pag. 54
(3) <u>Attività a livello centrale</u>	pag. 55
e. <u>Aspetti d'interesse della categoria "A" (Ufficiali)</u>	pag. 55
(1) <u>Generalità</u>	pag. 55
(2) <u>Attività e compiti del delegato della categoria "A"</u>	pag. 55
(3) <u>Facoltà e limiti del mandato</u>	pag. 56
(4) <u>Requisiti per l'eleggibilità</u>	pag. 57
<b>22. <u>VARIE</u></b>	
a. <u>Documento di riconoscimento</u>	pag. 57
b. <u>Parcheggio autovetture private in caserma</u>	pag. 57
<b>23. <u>CONCLUSIONI</u></b>	pag. 57

## ELENCO ALLEGATI ANNESSO XI

1. ALLEGATO "A": Le nuove figure professionali: "I Volontari"
2. ALLEGATO "B": I valori di riferimento
3. ALLEGATO "C": Modalità d'interazione e comportamenti valutativi
4. ALLEGATO "D": La "Leadership"
5. ALLEGATO "E": I fenomeni devianti
6. ALLEGATO "F": Anticipazioni per il reclutamento femminile
7. ALLEGATO "G": Conclusioni del Vademecum/Agenda per i Comandanti
8. ALLEGATO "H": Riferimenti normativi più significativi
9. ALLEGATO "I": Scheda valutativa dell'Ufficiale Generale (Mod. "A")
10. ALLEGATO "J": Scheda valutativa per Ufficiali (Mod. "B")
11. ALLEGATO "K": Rapporto informativo per Ufficiali (Mod. "C")
12. ALLEGATO "L": Foglio di comunicazione per Ufficiali (Mod. "D")
13. ALLEGATO "M": Dichiarazione di mancata redazione di documentazione caratteristica (Mod. "L")
14. ALLEGATO "N": Disposizioni per la custodia dei libretti personali e degli stati di servizio (Mod. 127/A) degli Ufficiali Generali
15. ALLEGATO "O": Criteri d'impiego in attività di comando dei Colonnelli
16. ALLEGATO "P": Criteri di reimpiego dei Colonnelli
17. ALLEGATO "Q": Criteri d'impiego dei Colonnelli dell'Arma TRAMAT
18. ALLEGATO "R": Criteri d'impiego dei Brigadier Generali
19. ALLEGATO "S": Criteri d'impiego dei Maggiore Generali e degli Ufficiali Generali dell'Arma TRAMAT
20. ALLEGATO "T": Criteri d'impiego dei Colonnelli del Corpo degli Ingegneri
21. ALLEGATO "U": Criteri d'impiego degli Ufficiali Generali del Corpo degli Ingegneri
22. ALLEGATO "V": Criteri d'impiego dei Colonnelli AMMICOM (Commissariato e Amministrazione) e dei Colonnelli del Corpo di Sanità (Medici e Veterinari)



23. **ALLEGATO "W":** Criteri d'impiego degli Ufficiali Generali AMMICOM (Commissariato e Amministrazione) e degli Ufficiali Generali del Corpo di Sanità
24. **ALLEGATO "X":** Sviluppo formazione degli Ufficiali del RN e Corsi di professionalizzazione
25. **ALLEGATO "Y":** Licenze e permessi per gli Ufficiali Dirigenti
26. **ALLEGATO "Z":** Servizi e recuperi per Ufficiali dirigenti
27. **ALLEGATO "A-1":** Questionario dell'Osservatorio permanente sulla Qualità della Vita
28. **ALLEGATO "B-1":** Basi logistiche e modalità d'accesso
29. **ALLEGATO "C-1":** Modello di richiesta borse di studio
30. **ALLEGATO "D-1":** Modello di richiesta di intervento assistenziale
31. **ALLEGATO "E-1":** Schema per domanda alloggio AST/ASI
32. **ALLEGATO "F-1":** Trattamento economico di trasferimento
33. **ALLEGATO "G-1":** Tabella di "tramutamento" per Colonnello
34. **ALLEGATO "H-1":** Tabella di "tramutamento" per Brigadier Generale
35. **ALLEGATO "I-1":** Tipologia alloggiativa per gli Ufficiali Dirigenti
36. **ALLEGATO "J-1":** Serie aggiuntiva n. 1 per Ufficiali
37. **ALLEGATO "K-1":** Durata minima principali materiali di vestiario ed equipaggiamento
38. **ALLEGATO "L-1":** Razione viveri normale (Composizioni Ordinaria, Media e Pesante)
39. **ALLEGATO "M-1":** Generi di conforto
40. **ALLEGATO "N-1":** Assistenza sanitaria per gli Ufficiali dirigenti
41. **ALLEGATO "O-1":** Provvedimenti medico-legali
42. **ALLEGATO "P-1":** Assenze per malattie o infermità
43. **ALLEGATO "Q-1":** La Rappresentanza Militare





